



Instituto Superior de Línguas e Administração

Professor ou Líder?

**A liderança no desempenho organizacional - Um
estudo de caso Angolano**

Ana Maria de Fátima Lourdes

Leiria
2013



Instituto Superior de Línguas e Administração

Professor ou Líder?

**A liderança no desempenho organizacional - Um
estudo de caso Angolano**

Ana Maria de Fátima Lourdes

Tese submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
sob a orientação da Prof^a Doutora Margarida Piteira

Leiria
2013

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof^ª. Doutora Margarida Piteira, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.



Instituto Superior de Línguas e Administração

Professor ou Líder?

A liderança no desempenho organizacional - Um estudo de caso Angolano

Ana Maria de Fátima Lourdes

Aprovada em Janeiro de 2013

Composição do Júri

Prof. Doutora
Presidente

Prof. Doutora
Arguente

Prof^a. Doutora Margarida Piteira
Orientadora

Leiria

2013

Ao António Oliveira e ao João Rafael

Agradecimentos

A realização desta dissertação de Mestrado foi uma longa caminhada e significa uma etapa importante na minha aprendizagem, que durante a qual contei com o apoio de um conjunto de pessoas que claramente contribuíram para que a sua finalização fosse uma realidade. Sem os seus contributos, nada disto teria sido possível.

Deste modo, agradeço de uma forma particular ao ISLA, por me possibilitar o acesso de infra-estruturas dignas e a um conjunto de docentes excelentemente bem formados, que me proporcionaram conhecimentos essenciais à minha vida profissional e à constituição de novos valores.

Agradeço profundamente à minha orientadora Professora Doutora Margarida Piteira pela disponibilidade, apoio, pelas constantes palavras de incentivo e encorajamento, orientação e acompanhamento dados ao longo desta dissertação, salientando o seu rigor e crítica construtiva durante este trabalho. Muito obrigada.

Ao Diretor, do ISPKS que autorizou a realização desta investigação, aos professores e alunos que participaram no nosso estudo, agradeço a amabilidade em concederem as entrevistas e preenchimento dos questionários.

Um agradecimento a todos os colegas do Mestrado, pela companhia e trabalho em conjunto. Um agradecimento mais especial à Sandrina Leal e ao Luís Gervásio por estarem sempre presentes, pela amizade e encorajamento dados durante a realização deste trabalho.

Gostaria de deixar uma palavra de agradecimento aos meus pais e irmãos pelo amor e compreensão, pelos sacrifícios que tiveram que realizar para que eu pudesse consolidar a minha vida académica. Agradeço a todos os meus familiares, especialmente ao mano Chima, pelo apoio emocional e financeiro que me tem dado. Sem eles tudo seria muito mais difícil.

Agradeço aos amores da minha vida, ao meu namorado amigo e companheiro António Oliveira pelo amor, compreensão, dedicação, carinho, disponibilidade e força demonstrados ao longo do nosso relacionamento, ao meu filho João Rafael pelas alegrias, motivação, e entusiasmo para a conclusão deste trabalho e pela felicidade que trouxe à minha vida com o seu nascimento. Com todo o meu amor!

Por fim, mas não menos importante, aos meus amigos e colegas que presentes e ausentes deram um contributo necessário e indispensável.

Resumo

A influência da liderança nas relações interpessoais, bem como a existência de um ambiente favorável para o desenvolvimento de boas relações entre os membros de uma organização, são fatores fundamentais para a obtenção de melhores resultados e, conseqüentemente, melhores desempenhos individuais, grupais, e até mesmo organizacionais.

A presente dissertação tem como principal objetivo perceber qual a importância do papel da liderança e a sua influência na organização, em contexto educativo. Procura, igualmente, compreender a influência que a liderança exerce nas relações interpessoais, nos resultados organizacionais e, até que ponto, as boas relações interpessoais são importantes para a obtenção de bons resultados organizacionais.

A investigação seguiu uma abordagem metodológica mista, no espírito do estudo de caso. Analisaram-se os dados adotando-se como instrumento o *Leader Behavior Description Questionnaire, forma XII* de Stogdill (1963, citado por Jesuíno, 1987, p.283), em versão portuguesa; aplicado a uma amostra de 95 alunos pertencentes a uma organização angolana de ensino superior (o Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul). Como técnicas e instrumentos de medida privilegiou-se o inquérito por questionário que foi administrado aos alunos. Usaram-se também dados qualitativos, realizando-se entrevistas ao grupo dos docentes.

Os resultados mostram que, de uma forma geral, os alunos têm uma percepção boa da liderança praticada pelos docentes, apesar de muitas vezes as suas atitudes não serem as mais claras. Pese, embora, as limitações do estudo, as evidências obtidas apontam para a importância do papel que os docentes desempenham nos resultados dos alunos, e no desempenho das organizações escolares.

Palavras-chave: Liderança; Organizações escolares; Resultados organizacionais; Relações interpessoais.

Abstrat

The influence of leadership in interpersonal relationships as well as the existence of a favorable environment for the good relations development between members of an organization is the key factors in achieving better results, and hence better individual, group, and even organizational performance.

The main goal of present work is to analyze the role of leadership and understand its influence in educational organizations. It also seeks to comprehend the influence that leadership plays in interpersonal and organizational results, and to what extent. Thus, improving interpersonal relations are important for obtaining good organizational results.

Current research followed a mixed methodological approach, in the case study spirit. Data was analyzed taking up the *Leader Behavior Description Questionnaire*, form XII of Stogdill (1963, quoted by Jesuíno, 1987, p.283), as main instrument the Portuguese version was adopted. It was applied to a sample of 95 students belonging to an Angolan organization in higher education (the Polytechnic Institute of Kwanza Sul). Techniques and measurement tools were focused on the questionnaire survey that was administer to the students sample. The qualitative perspective was also applied. Therefore, some interviews were conducted in the teachers group.

The results show that, in general, students have a positive perception of teachers' leadership. In spite of their attitudes are not many times the clearest ones, they has a strong influence in the students learning process. Despite of some study restrictions, the great evidence is the relevance of teachers leadership role and their impact in the student results, and also, in the organization performance.

Keywords: Leadership; School organizations; Organizational results; Interpersonal relations.

Índice geral

Agradecimentos	ix
Resumo	xi
Abstrat	xiii
Índice geral	xv
Índice de Figuras	xix
Índice de Tabelas	xxi
Índice de Gráficos	xxiii
Lista de Abreviaturas	xxv
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contexto e objeto de estudo: As organizações de ensino superior	2
1.2 Justificação e interesse do estudo: Pessoais, Académicos e Práticos para a Gestão de Recursos Humanos	3
1.3 Questão de investigação	5
1.4 Objetivos da investigação	6
1.5 Estrutura da Dissertação	6
CAPÍTULO II	8
2 REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO – DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA	8
2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA	11
2.2.1 <i>Teoria de Traços de Personalidade</i>	13
2.2.2 <i>Teoria dos Estilos de Liderança</i>	14
2.2.3 <i>Teorias Situacionais de Liderança</i>	17
2.3 DIFERENÇA ENTRE GESTOR E LÍDER	18
2.4 LIDERANÇA EFICAZ E SUAS COMPETÊNCIAS	19
2.5 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES	22
2.5.1 Competências dos Gestores Escolares	24
2.5.2 Relações interpessoais na escola	25
2.5.3 A liderança do processo docente educativo	28
2.5.4 A Escola como Organização	30

2.5.5	O Contexto Escolar	31
CAPÍTULO III.....		32
3	Modelo de análise e operacionalização	32
3.1	Modelo conceitual.....	32
3.2	Hipóteses de Investigação e Fundamentação Teórica	33
3.2.1	Práticas de liderança nas relações interpessoais	33
3.2.2	As práticas de liderança com os resultados da organização	34
3.2.3	A influência das relações interpessoais nos resultados organizacionais.....	35
CAPÍTULO IV.....		37
4	Método	37
4.1	Metodologia Mista	37
4.2	Estudo de caso.....	38
4.2.1	O Caso do Ensino Universitário em Angola	40
4.2.2	Reformas do Sistema de Educação e Ensino em Angola	41
4.2.3	Caraterização do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul.....	43
4.3	Técnicas e Instrumentos de Recolha de dados	45
4.3.1	Relações interpessoais	47
4.3.2	Resultados organizacionais.....	48
4.4	Procedimentos de Recolha de Dados.....	52
4.5	Variáveis	53
4.6	Amostra	54
CAPÍTULO V.....		55
5	Apresentação dos Dados	55
5.1	Análise Qualitativa: As Entrevistas	55
5.2	Análise Quantitativa – Liderança e desempenho.....	60
5.3	Significância estatística.....	63
5.3.1	Análise fatorial para os Resultados Organizacionais	63
5.3.2	Análise fatorial para as Relações Interpessoais.....	66
5.3.3	Regressão múltipla	69
CAPÍTULO VI.....		74
6	Análise e Discussão dos Resultados	74
6.1	Triangulação de Dados	74
6.2	As relações interpessoais	75

6.3	Liderança, desempenho individual e resultados organizacionais	75
CAPÍTULO VII.....		77
7	Conclusão	77
7.1	Principais conclusões.....	77
7.2	Contribuição para o conhecimento	79
7.3	Implicações para as organizações e para a GRH	79
7.4	Limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras.....	80
Referências		82
Anexos		1

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo simplificado de pesquisa.....	32
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Alpha de Cronbach para as relações interpessoais	47
Tabela 2: Alpha de Cronbach para os resultados organizacionais.....	48
Tabela 3: Classificação das entrevistas aos docentes	51
Tabela 4: As questões das entrevistas aos docentes	51
Tabela 5: Descrição do Corpo Docente	55
Tabela 6: KMO and Test para os resultados organizacionais.....	64
Tabela 7: Total variance explained para os resultados organizacionais	64
Tabela 8: Rotated component matrix para os resultados organizacionais	65
Tabela 9: KMO and Bartlett`s test para as relações interpessoais	67
Tabela 10: Total variance explained para as relações interpessoais	67
Tabela 11: Rotated component matrix para as relações interpessoais.....	68
Tabela 12: Model summary	70
Tabela 13: Anova	70
Tabela 14: Coeficientes	71

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Idade dos inquiridos	61
Gráfico 2: Sexo dos inquiridos	62
Gráfico 3: Grau académico dos inquiridos	62

Lista de Abreviaturas

ISPKS – Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul

ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SEEA - Sistema de Educação e Ensino em Angola

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

LBSE - Lei de Bases do Sistema de Educação

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

No atual paradigma a Gestão de Recursos Humanos (GRH) constitui um importante fator para o alcance do sucesso das organizações (Caetano, 2002). Os líderes, gestores são necessários, uma vez que, estes proporcionam a mudança na organização levando as demais pessoas a envolverem-se no sentido de melhorar e conduzir a organização ao êxito esperado.

Igualmente, torna-se importante analisar a eficiência e eficácia da organização, pois estas relacionam-se com as pessoas que a compõem (Chiavenato, 1993). As organizações escolares não estão alheias a este facto. Com isto, a liderança tem vindo a assumir maior importância devido à sua influência nos resultados organizacionais.

O objeto de estudo da presente investigação incide sobre a liderança no contexto das organizações escolares. Apesar dos muitos estudos sobre a liderança em âmbito empresarial, são muito poucos os estudos existentes no contexto das organizações escolares.

Para Silva e Lima (2011) a aprendizagem dos alunos é fortemente condicionada pela qualidade de ensino e a liderança no estabelecimento de ensino. Consideram que estes fatores são determinantes nos resultados obtidos pelos alunos. Esta qualidade de ensino também se reflete no impacto que os professores/líderes desempenham nas relações interpessoais entre alunos, professores/alunos, para o alcance dos resultados organizacionais. Com isto, os resultados organizacionais dependem, largamente, dos líderes que estão à frente da organização.

Face ao exposto, este estudo insere-se no âmbito da liderança em contexto escolar, tendo como principal objetivo analisar e compreender o papel da liderança em organizações do setor da educação. Pretendemos, também, analisar a influência da liderança em organizações do ensino superior, nas relações interpessoais no sentido de proporcionar uma melhor aprendizagem para a obtenção de bons resultados individuais.

Neste sentido, o desempenho organizacional será analisado, em primeira instância, pela percepção dos alunos sobre os seus resultados de aprendizagem. Isto é, a nossa preocupação, parte do nível micro - percepção do desempenho escolar dos alunos; para uma compreensão meso/macro - a percepção dos alunos sobre o papel do corpo docente e, consequentemente, o

desempenho geral da organização de ensino, via o sucesso educativo, mediante os resultados escolares do corpo discente.

Tendo em conta o que foi dito, partimos para a questão de investigação, que serviu de fio condutor para a problemática em estudo.

Qual o papel da perceção dos alunos, sobre a liderança do corpo docente no desempenho escolar, em organizações Angolanas de ensino universitário?

Assim, pensamos que a construção de um trabalho coletivo exige a participação de todos os membros da comunidade escolar, considerando que o professor desempenha um papel fundamental nessa tarefa; valorizando (e sabendo gerir positivamente) as relações interpessoais que se estabelecem na escola. Considera-se, assim, que este é o primeiro passo para a existência de um clima favorável, potenciando a organização na obtenção de bons resultados organizacionais.

Com esta pesquisa procurou-se também analisar o desenvolvimento do desempenho escolar, em função da eficiência e do ambiente grupal, analisando como os professores colaboram com os alunos, estimulando o desempenho e aprendizagem destes.

1.1 Contexto e objeto de estudo: As organizações de ensino superior

O mundo em que nos encontramos hoje é um mundo de dúvidas e inseguranças, o que faz com que o líder assuma uma postura notável na sua interação com os indivíduos no ambiente organizacional, de modo a que os objetivos propostos pela organização sejam atingidos.

Da análise feita por Hartline e Ferrel (citado em Miura, 2004) pode dizer-se que o estilo que o líder desenvolve na organização pode influenciar de forma positiva ou negativa a atuação dos indivíduos na organização. Torna-se, assim, indispensável que exista relação entre líder e liderados.

As organizações precisam de pessoas que se envolvam com o ambiente que as rodeia, que sejam participantes do processo de transformação pelo qual a sociedade passa. Desse modo,

partiu-se da seguinte pergunta de investigação: *Qual o papel da percepção dos alunos, sobre a liderança do corpo docente no desempenho escolar, em organizações Angolanas de ensino universitário?* Ainda que não se tenha a intenção de determinar o modelo de liderança adotado, o propósito deste trabalho é avaliar (e compreender) o papel da liderança do corpo docente, e como esta pode ser exercida por diferentes membros, em diversos momentos na comunidade escolar.

1.2 Justificação e interesse do estudo: Pessoais, Académicos e Práticos para a Gestão de Recursos Humanos

A liderança é um método de conduzir e influenciar as atividades relacionadas às funções de um grupo. Na conceção de Peter Drucker (citado em McNeil & Clemmer, 1988) *“liderar é elevar uma visão pessoal a uma dimensão superior, melhorando o nível da atuação individual, aperfeiçoando a personalidade para além dos seus limites”*. Henry Kissinger (citado por McNeil & Clemmer, 1988) afirma que *“a tarefa do líder é arrastar as pessoas de onde estão para onde nunca estiveram”*.

Este estudo pretende analisar o papel da liderança nas organizações. Pretende-se aprofundar este tema e perceber a realidade angolana relativamente à temática de liderança, especialmente no que respeita ao setor da educação.

Devido ao papel que os líderes representam na eficácia do grupo e das organizações, a liderança tornou-se um tema importante para as organizações. Torna-se importante o líder trabalhar em conjunto com os seus colaboradores, pois, quando isto acontece os resultados para a organização são positivos (Silva, Peixoto e Batista 2011), o que leva a crer que os líderes têm um papel fundamental nos resultados organizacionais.

Compreender o papel da liderança, é um objetivo que está presente na vida das organizações. A liderança é uma ferramenta importante na área da GRH, pois envolve pessoas, e são estas que trabalham nas organizações, e em conjunto com o líder levam a organização ao êxito esperado. Segundo Theodore Roosevelt, (referido por McNeil & Clemmer, 1988) saber lidar

com as pessoas é o ingrediente único mais importante da fórmula do sucesso. Mais importante que qualquer equipamento tecnológico, as organizações precisam de pessoas, pois é através destas que se efetuam os objetivos organizacionais.

Devido à importância que a liderança assume cada vez mais nas organizações, surge o interesse em compreender, analisar o papel do líder nas organizações escolares. Porém, a GRH pode contribuir para o sucesso organizacional por meio do recrutamento e seleção de profissionais com conhecimento e habilidades diferenciados, com atitudes adequadas, que consigam traduzir tudo isso em realizações (Miura, 2004). São os líderes com conhecimento e habilidades diferenciados que vão atuar neste processo, no sentido de trabalhar as competências das pessoas, estimulando-as a desenvolver o seu potencial, aquilo que de melhor têm contribuindo para o desenvolvimento organizacional. Assim, o papel do líder é fundamental no sucesso organizacional, e os recursos humanos são necessários neste processo.

As organizações estão em constantes mudanças e a necessidade da sua adaptação às novas realidades é imprescindível. A GRH assume aqui um papel importante no procedimento destas mudanças, bem como no desenvolvimento das organizações escolares e nos processos de liderança.

“A liderança desenvolve um contexto inspirador utilizando a visão e os valores para criar um sentimento de determinação e empenho. Devidamente aplicada, integra as pessoas como equipas. As equipas têm objetivos e esses objetivos, por sua vez, fazem surgir novas visões” (McNeil & Clemmer, 1988, pág. 48).

A fim de se identificar um perfil universal de liderança, as teorias de liderança centram essa identificação nos comportamentos e não nos traços, naquilo que o líder faz e não naquilo que o líder é (Jesuíno, 1987). Uma boa liderança influencia positivamente os resultados organizacionais. Com isto, torna-se pertinente discutir, constantemente, o seu papel, dado estar presente nas nossas vidas e no quotidiano das organizações.

A liderança desempenha um papel importante no sucesso das organizações. É através dela que se efetuam mudanças nas organizações (Bento, 2008). Assim, surgiu o interesse em conhecer e diagnosticar o papel e a importância da liderança na realidade das organizações angolanas

no que respeita ao ensino universitário. Esperamos com isto contribuir para a introdução de práticas mais evidentes de liderança nas organizações no sentido de melhorarem a sua qualidade de ensino.

1.3 Questão de investigação

Das pesquisas feitas sobre a liderança escolar em Angola, constatou-se que existe uma lacuna investigatória nesta área, o que motivou a realização deste estudo de natureza interpretativa procurando responder à seguinte questão: *Qual o papel da percepção dos alunos, sobre a liderança do corpo docente no desempenho escolar, em organizações Angolanas de ensino universitário?*

Relativamente ao contexto onde foi desenvolvido este estudo, podemos dizer que Angola é um País rico mas, que se encontra numa fase de reconstrução, devido à guerra que durante mais de trinta anos destruiu parte considerável das suas infra-estruturas, deixando fortes sequelas no tecido humano. O setor da educação também ficou comprometido. E na atual conjuntura torna-se essencial reconhecer a importância dos líderes para o sucesso da organização escolar. Melhorar os seus recursos humanos, promover a atividade académica e pedagógica segundo as mais elevadas exigências normativas são estratégias para o melhoramento do sistema do ensino universitário em Angola (Do Nascimento, 2009).

A educação torna-se um fator importante no desenvolvimento do país. Para este processo é fundamental haver nas organizações pessoas capacitadas que se comprometam e levem as organizações aos objetivos pretendidos. Drucker (1992) diz que o recurso essencial e igualmente o mais escasso das organizações são os líderes. Assim, surgiu o interesse em conhecer e diagnosticar a realidade Angolana no que respeita à liderança das organizações do ensino universitário naquele país.

Como já foi referido anteriormente, embora não se tenha a intenção de determinar o modelo de liderança a ser adotado nas organizações escolares, o seu propósito é avaliar o papel da liderança do corpo docente universitário, e como esta pode ser exercida por diferentes membros, em diferentes momentos da organização escolar.

1.4 Objetivos da investigação

Para responder à pergunta de investigação acima estabeleceram-se os seguintes objetivos geral e específicos.

Objetivo geral

O principal objetivo da presente análise é compreender o papel da liderança do corpo docente, em organizações no setor da educação angolano.

Objetivos específicos

Em consonância com o objetivo anterior, visa-se, em paralelo:

- Analisar a influência da liderança docente em organizações de ensino superior;
- Compreender o papel da percepção dos alunos da liderança do corpo docente no desempenho escolar individual;
- Entender a liderança docente nas escolas de ensino superior no sentido de proporcionar uma melhor aprendizagem;
- Compreender o papel do professor-líder nos resultados organizacionais do ensino superior;
- Perceber a liderança escolar e as suas relações interpessoais, em contexto educativo de ensino superior.

1.5 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é constituída por sete capítulos, que refletem o desenvolvimento do seu processo de investigação. O capítulo 1 é dedicado à introdução, apresentando o enquadramento do estudo, justificando os porquês e objetivos, e introduzindo o problema a investigar. No capítulo 2 temos a revisão de literatura, onde se faz uma abordagem às bases conceituais que sustentam o trabalho – liderança no desempenho organizacional. O capítulo 3 é dedicado ao modelo de análise e à sua operacionalização, apresentando-se o corpo das hipóteses de trabalho. O capítulo 4 é dedicado ao método utilizado, descrevendo-se o estudo de caso, ou seja, a instituição onde foi feita a pesquisa. Neste capítulo também se descrevem e se apresentam os procedimentos e instrumentos de recolha de dados. A apresentação dos dados é feita no quinto capítulo. No sexto capítulo temos a análise e discussão dos resultados. No sétimo e último

capítulo apresentam-se as principais conclusões, as suas potenciais implicações, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO II

2 REVISÃO DE LITERATURA

Foi nas últimas décadas que o conceito à volta da liderança assumiu grande importância, tornando-se como um dos assuntos mais abordados por especialistas na área do comportamento organizacional e GRH.

A liderança é uma componente fundamental da organização. Pretende-se com este capítulo descrever vários aspetos teóricos que servem de suporte e constituem referências fundamentais ao presente estudo.

Segundo Hersey e Blanchard (1977) liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo de indivíduos com empenho para a realização de objetivos, em determinada situação.

Embora existam várias definições para o termo liderança, a verdade é que em cada uma das definições podemos constatar que existem sempre o fenómeno grupo por um lado, e por outro, as definições fazem referência ao termo influência que é exercida sobre outros com o intuito de se atingir um propósito. O ponto seguinte debate este conceito.

2.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO – DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

Para Jesuíno (1987, p.23), liderança é um termo de difícil definição, e que ao longo dos tempos tem sofrido diversas interpretações.

A liderança é um tema que tem vindo a despertar interesse entre os vários investigadores na literatura organizacional, existindo para esse efeito numerosos artigos e definições. A liderança é um conceito bastante antigo na área da gestão e dos estudos organizacionais e não existe apenas uma única definição para o conceito (*c.f.* Cunha e Rego, 2005; Matos, 2011).

Liderança implica o envolvimento do uso de influência, nas relações interpessoais. Esta sucede quando um membro de um grupo altera a competência dos outros membros do mesmo grupo (Gibson *et. al.*, 2006).

A liderança é essencial nas organizações e grupos, assumindo um importante papel nas mudanças que nelas podem ocorrer. Segundo McNeil e Clemmer (1988, p.134) esta não é simplesmente carisma e charme, mas o seu processo está associado ao carisma, às características próprias do líder e seguidores (Weber 1947, p.359, citado em Jesuíno, 1987, p.9).

Faria e Meneghetti (2011), ao abordar o tema da liderança elencam definições de alguns autores, entre elas:

“Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realizações dos objetivos do grupo” (Jago, 1982).

“Liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar duro para realizar tarefas importantes” (Schermerhorn Jr. & John, 1999 p.224). Para Chiavenato (2000, p.257) a liderança é igualmente essencial em qualquer organização. O líder precisa conhecer as pessoas com quem trabalha e conduzi-las para os resultados a que a organização se propõe.

Ainda neste seguimento, e apesar da dificuldade que se tem em encontrar uma definição mais precisa para liderança (McNeil & Clemmer, 1988: 47), acrescentam que a liderança é aquela parte da organização que se preocupa com as pessoas, ou seja é a sua dimensão humana.

Lourenço e Trevizan (2001) falam em estudos contemporâneos acerca da liderança. Afirmam que estes estudos têm em comum o facto de a liderança ser um processo de influência de um indivíduo sobre outros, ou ainda que a liderança é um processo coletivo, logo deve ser partilhada por todos os membros.

Para Burns (1978), referido por Jesuíno (1987, p.11), a liderança é o processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar objetivos prosseguidos, independentemente ou mutuamente, tanto pelos líderes como pelos seguidores.

A liderança também é entendida como estratégica, ou seja como a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar decisões de forma voluntária e rotineira. Estas decisões aumentam o exercício da organização (Rowe, 2002).

A liderança deve ser partilhada para que possa emergir energia, e fazer com que todos tenham espaço para progredir e atuar, independentemente da posição que ocupam ou estatuto profissional.

Um ponto de vista igualmente erróneo sustenta que o lugar dos líderes é no topo, que é lá onde devem estar colocados. A liderança é ativa. Os líderes não se mantêm inertes perante o *status quo*, o que significa que estão sempre a tentar melhorar, a desenvolver visões e a impelir os limites do possível.

Para Bothwell (1991) a liderança é uma qualidade inerente ao indivíduo, que o indivíduo nasce com um conjunto de características que, ao serem aplicadas, inspiram os outros a seguirem-no. Um verdadeiro líder precisa de ter uma visão e agir para que essa mesma visão seja concretizada.

Simões e Fávero (2003) referem que a liderança vai muito além de cargos ou posições formais, pois não necessita de qualquer institucionalização, resulta de uma sintonia voluntária e informal estabelecida entre líderes e seguidores. Para estes autores, a partir de uma síntese de vários conceitos em 1976, a liderança é entendida como o processo de exercer influência sobre outros, numa determinada situação, a fim de se alcançar uma finalidade que é comum a todos.

A liderança envolve pessoas, daí a importância de haver líderes e seguidores pois, liderança sem seguidores simplesmente não existe. Para McNeil e Clemmer (1988) liderar é fazer com que os objetivos sejam atingidos através do auxílio humano. Um líder é alguém que dirige com sucesso os seus colaboradores à atingir seus objetivos. O feito único do líder está relacionado com questões humanas e sociais, derivando da perceção dos colaboradores e da relação dos seus propósitos individuais com o propósito final do grupo, que deve ser atingido. A liderança está voltada para as pessoas. “*A liderança devidamente aplicada integra as pessoas como equipas. As equipas têm objetivos e esses objetivos, por sua vez, fazem surgir novas visões* (McNeil & Clemmer, 1988).

Liderar é agrupar conjunto de pessoas em torno de uma dificuldade, problema, nortear os seus esforços e encaminhar a ação. É delegar poder às equipas e aos seus membros para que trabalhem em busca dos resultados pretendidos.

Daqui se depreende que liderança envolve influência e indivíduos ou grupos à prossecução de tarefas para atingir objetivos da organização e que o seu papel é importante para o sucesso de uma ação.

Concluimos que liderança exige trabalho, implica refletir sobre o propósito da organização, definir um caminho, uma direção clara. Liderança pressupõe confiança, significa assumir responsabilidade sobre os seus erros (Drucker & Paschek, 2007), o que não subentende uma posição de destaque e privilégios.

O ponto seguinte apresenta algumas teorias sobre a liderança.

2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

As teorias da liderança devem ser direcionadas no sentido de proporcionar aos colaboradores meios para aumentar o seu desempenho nas organizações. Vimos que a liderança é um tema bastante atual e o seu papel nas organizações é de extrema importância. Destacam-se aqui duas universidades Ohio e Michigan, que em 1945 dão início a estudos independentes sobre o fenómeno de liderança com grupos de investigadores.

Ohio

Os estudos de Ohio sobre liderança iniciam-se em 1945 com Shartle (1950), cit. em Jesuíno (1987) que organizou os Ohio State University Leadership Studies, com a finalidade de identificar estilos comportamentais de liderança eficaz a partir da observação direta e sem pressupostos teóricos. Desenvolveram-se vários questionários, dos quais um com o nome de *Leadership Behavior Description Questionnaire* (L.B.D.Q.) que nos servimos para a presente investigação e cujo resultado da sua aplicação resultou a distinção de dois grupo de comportamento do líder, a que se chamou de “consideração” e “estruturação”.

De acordo com as descrições de Fleishman e Peters (1962) referido por Jesuíno (1987), o fator consideração, ou liderança orientada para as pessoas, que no nosso estudo definimos como relações interpessoais reflete em que medida é provável que um líder mantenha boas

relações na organização, caracterizadas pela confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados, preocupação com o bem-estar e consideração pelos seus subordinados.

A estruturação, ou liderança orientada para a tarefa, que no presente estudo está identificada como resultados organizacionais reflete em que medida é provável que um indivíduo defina a sua estrutura e papéis, bem como as dos seus subordinados para a realização dos objetivos.

Michigan

Os estudos de Michigan desenvolveram-se a partir do Survey Research Center em que realçam autores como Lickert, Katz e Kahn. Inicialmente tinham como principal objetivo verificar diferentes estilos de liderança no comportamento dos grupos, sendo que os resultados obtidos concluíram que os líderes com maiores resultados se centravam mais nas pessoas do que na tarefa, exercendo um controlo mais geral e distante, delegando responsabilidades e concediam maior responsabilidade aos colaboradores para executarem desenvolverem as suas atividades (Jesuíno, 1987).

Dum outro estudo, de Kahn e Katz (1953), referido por Jesuíno (1987), igualmente se concluiu que os líderes dos grupos com melhores resultados dedicavam mais atenção aos problemas inclusivamente pessoais dos colaboradores, ou seja, mais orientados para as pessoas do que para a tarefa ou para a organização.

Neste sentido, são vários os autores que desenvolveram diversas teorias sobre a liderança, agrupando-as de um modo geral, em três grandes grupos: Teorias de Traços de Personalidade, Teoria dos Estilos de Liderança e Teorias Situacionais de Liderança. Estas teorias procuravam levantar parâmetros como traços, comportamentos e habilidades intrínsecas ao líder que pudessem explicar as razões para se tornar um líder admirável e influenciar seus seguidores. Estas são descritas seguidamente.

2.2.1 Teoria de Traços de Personalidade

Este grupo de teorias defende que para ser um líder tem de possuir características especiais de personalidade que o diferenciem dos outros para influenciar o comportamento das pessoas.

A teoria dos traços de personalidade, aponta que o líder pode influenciar o comportamento das pessoas através de traços específicos (Bergamini, 1994).

A arte de liderar debate-se desde o princípio da humanidade. Porém, *“desde o princípio do século e até início da 2ª Guerra Mundial, a investigação sobre liderança esteve associada à ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados, e que estas qualidades pessoais inerentes aos líderes eram transferíveis de situação para situação”*. Só os indivíduos que possuísem tais qualidades eram considerados líderes potenciais. Com isto privilegiava-se a seleção em detrimento da formação de líderes. As qualidades de liderança teriam de ser inatas no indivíduo tornando-se assim possível distinguir entre líderes e não líderes. Este modelo de abordagem da liderança deu lugar a numerosos estudos, principalmente no período entre guerras, predominantemente centrados nos traços de personalidade (Jesuíno, 1987).

Chiavenato (1999) referido por Gaspar e Portásio (2009) também aponta para as características especiais que o líder deve ter, para se diferenciar das outras pessoas. Acreditava-se que estas qualidades individuais intrínsecas aos líderes eram transmissíveis de situação para situação. Estas características estritamente pessoais do líder reduzem-se à capacidade de assumir responsabilidades, conduta ética, maturidade, coragem e criatividade (Jesuíno, 1987).

Para Robbins (2002) o líder é alguém que possui traços particulares que o distingue das demais pessoas, levando-o a influenciar o comportamento dos outros.

Jesuíno (1987, p.27) diz que não são só a influência da situação e traços de personalidade estáveis característicos da função de liderança. A liderança implica sempre relações interpessoais e, qualidades como a fluência verbal, traços como a cooperação e a sociabilidade são prioritários, influenciando os outros à realização de objetivos específicos da organização.

Chiavenato (1993) aponta alguns traços de personalidade como sendo:

1. Traços físicos: energia, aparência e peso;

2. Traços intelectuais: agressividade, adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança;
3. Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
4. Traços relacionado com a tarefa: impulso de realização, iniciativa e persistência.

Estes estudos procuravam distinguir traços que definem melhor a personalidade do líder (Bryman, 1992, citando Gaspar & Portásio, 2009). Bergamini (1994) também entende que os líderes devem possuir características especiais de personalidade que são essenciais no desempenho da liderança.

Cada vez mais, é reconhecido o argumento de que as características pessoais dos líderes não podem ser dissociadas do contexto em que se inserem (Jesuino, 1987, p.273).

Assim, os defensores desta teoria admitiam que os líderes eram inatos, diferentes das demais pessoas devido aos traços de personalidade que os identificava. Contudo, o fenômeno da liderança não é explicado apenas com estas teorias. Os estudos sobre a liderança desenvolveram-se também com a teoria dos estilos de liderança.

2.2.2 Teoria dos Estilos de Liderança

A teoria dos estilos de liderança provém da Escola das Relações Humanas envolvendo todas as pessoas que contribuem para a sobrevivência da organização (Robbins, 2002).

Segundo Chiavenato (1993) esta teoria estuda o comportamento do líder em relação às pessoas de um grupo ou de uma organização e a forma como o líder orienta as suas atitudes. Contrariamente à teoria dos traços de personalidade que estudam a essência do líder, o que o líder é, esta teoria aborda o que o líder faz, o seu estilo de conduta para liderar.

Várias foram as pesquisas realizadas no âmbito da teoria dos estilos de liderança. Embora existam outros estilos, segundo Chiavenato (2003), e White e Lippit (1939) existem essencialmente três estilos de liderança, bastante referenciados e que mais definem o comportamento dos líderes em relação ao grupo ou organização, tais como: Estilo Autoritário ou Autocrático, Estilo Democrático e Estilo Liberal ou “*Laissez-faire*”, os quais se passam seguidamente a descrever.

Estilo Autoritário ou Autocrático

Chiavenato (2003) fala no estilo autoritário como um estilo de líder que trabalha em ambientes repressivos, onde o poder e a autoridade estão centrados no líder. É ele que determina a conduta das pessoas do grupo, toma as decisões dos mesmos, sem qualquer participação ou intervenção das pessoas do grupo ou da organização. Este líder é assim considerado como o líder controlador, dominador, aquele que dita as regras sem a participação e criatividade dos grupos.

É um líder que provoca tensão e medo na organização. Na ausência do líder os grupos desenvolvem pouco a sua atividade e tendem a banalizar o trabalho (White & Lippit 1939). Como resultado desta liderança aponta-se a falta de espontaneidade e de iniciativa, e também a ausência de algum sentimento de amizade no grupo, uma vez que este líder está focado na produção de resultados em termos económicos. Aqui não existe satisfação pelo trabalho, o grupo não está motivado.

Estilo Democrático

Na liderança democrática, o grau de controlo sobre os grupos é menor. Na ausência do líder, o grupo trabalha pois, tem sentido de responsabilidade e existe a satisfação pelo trabalho.

Há uma maior relação entre líderes e grupos, que faz com que o grupo tenha maior espaço para trabalhar dentro daquilo que é considerado o normal para a organização. O líder não exerce um controlo rígido sobre o grupo pois, o grupo tem consciência daquilo que faz, bem como dos seus limites.

Orienta-se o grupo para que em conjunto com os líderes trabalhem para os interesses do grupo, de uma forma motivada. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e amizade no grupo, e os resultados da organização são positivos. Aqui o líder orienta e dá apoio ao grupo (White & Lippit 1939).

Liderar é dar poder, delegar tarefas ao grupo e aos membros do grupo para fazerem as coisas (McNeil & Clemmer, 1988 p. 134). O líder é, a qualquer nível, aquele que inicia e não o que se opõe.

Estilo Liberal

O estilo liberal também denominado *laissez-faire*, é um estilo onde existe liberdade absoluta para o grupo, tomar decisões, embora haja participação do líder mas de uma forma menos ativa. O grupo desempenha as suas funções sem a intervenção ativa do líder. A liderança liberal só tem êxito se o grupo for profissional competente e com sentido de responsabilidade, pois a liderança liberal dá liberdade ao grupo para ser criativo e ter iniciativa para desenvolver as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos (Chiavenato, 2003).

Nesta sequência, White e Lippitt (1939) acrescentam que este tipo de líder não impõe regras e consequentemente não é respeitado. O líder quase não participa nas tomadas de decisões. É o grupo que decide sobre a divisão de tarefas, e os seus membros decidem quando devem abandonar o grupo uma vez que não esperam nada deste líder. Para estes autores este tipo de liderança é considerada a pior, pois predomina a desorganização, a falta de respeito para com o grupo e líder, uma vez que não existe um líder capaz de determinar funções e resolver conflitos.

Lewin, Lippitt e White, (citados por Bothwell, 1991) consideram o estilo autoritário direto, objetivo e não permite uma relação de dar e receber com os seguidores. O estilo democrático encoraja o grupo a comunicar abertamente, a participar na tomada de decisões e a trabalhar em conjunto. O líder liberal dá total autonomia ao grupo e não cria qualquer tipo de estrutura ou de direção. Estes consideram o estilo democrático aquele que dá melhores resultados numa maior variedade de situações.

Perante estes três tipos de liderança, cabe ao líder escolher o estilo que melhor se adapta às suas características, funções e tarefas realizadas na organização para a prossecução dos objetivos. Diferentes situações requerem diferentes atuações de liderança. A liderança é uma competência que deve ser trabalhada, então deve-se escolher um estilo que traga benefícios, resultados positivos ao líder, ao grupo e à organização.

Destaca-se aqui mais uma vez a importância do papel da liderança nas organizações. O líder tem responsabilidades dentro dela e para isso deve adotar o estilo que melhores resultados traz para a organização.

2.2.3 Teorias Situacionais de Liderança

As teorias situacionais surgem de uma nova ótica de liderança, variáveis situacionais em que os líderes são estimulados a incluir na organização, colaboradores competentes e a delegar poderes (Tavares *et.al* 2012).

Estas teorias tentam explicar e identificar fatores situacionais que são mais apropriados ao estilo de liderança e que serão mais adequados em determinadas situações. Vimos que as teorias dos traços de personalidade evidenciam as características do líder e as teorias dos estilos de liderança, direcionam as suas atenções no comportamento do líder perante os colaboradores. As teorias situacionais sustentam que, para satisfazer todas as situações de liderança não existe um único estilo ou característica de líder que satisfaça todas as situações de liderança. Deve ser aplicado um tipo de liderança para cada situação, de forma a ser alcançada a eficácia e eficiência do grupo.

As teorias situacionais permitem ao líder alterar o rumo dos acontecimentos, ou seja existe uma maior versatilidade na sua atuação. Dependendo da situação, o líder opta pela liderança que mais se adapta à situação (Chiavenato, 1993). Assim o líder deve ter um conhecimento maior da organização, conhecer os valores e políticas que regem a organização para melhor agir.

Chiavenato (1993) conclui que as tarefas não devem ser rotineiras e repetitivas, para não se focar apenas no líder, pois isto compromete a liderança deixando assim de assumir diferentes padrões de liderança para cada situação e colaborador. Quando os colaboradores são competentes, eficientes, existe maior liberdade no trabalho.

Assim, o líder deve escolher e aplicar o estilo mais apropriado para uma determinada situação.

Seguidamente se debate a questão gestor e líder.

2.3 DIFERENÇA ENTRE GESTOR E LÍDER

Nos estudos sobre liderança, interessa fazer a distinção entre gestores e líderes, apesar destes papéis não serem restritos, pois, por vezes, um papel se sobrepõe ao outro conforme a situação. Assim, tanto os líderes como os gestores são igualmente indispensáveis à organização.

Com isto importa referir que gestão e liderança são dois conceitos que envolvem alguma controvérsia, pois um líder pode ser um gestor, mas um gestor não tem as ferramentas necessárias para ser um líder. Os líderes com funções de gestores encaram a sua posição como um meio e não como um fim (McNeil & Clemmer 1988, p. 134).

Há quem considere que ambos são equivalentes, mas devido ao grau de sobreposição de um e de outro mantém a controvérsia.

As organizações precisam tanto de líderes como gestores. Neste sentido os estudos sobre a diferença entre líder e gestor têm sido objeto de várias reflexões.

O estudo de Mintzberg (1973) referido por Jesuíno (1987) defende que os gestores têm outras funções tais como planear, organizar e controlar. Estes desenvolvem uma série de atividades agrupáveis num conjunto de papéis de natureza interpessoal, informacional e decisional. Por sua vez, o papel do líder seria um dos papéis de natureza interpessoal, que consiste em motivar e encorajar os subordinados, por forma a reconciliar as suas necessidades individuais com os objetivos da organização.

Há autores que fazem a distinção clara entre gestor e líder. Para Bennis e Nanus (1985) citado em (Lourenço e Moura, 2006), gestor deve dirigir, executar e assumir responsabilidades, enquanto o líder deve guiar, orientar, e exercer influência. Zaleznik (1982) citado em (Lourenço e Moura, 2006), considera os gestores mais conservadores e os líderes mais progressistas. Enquanto o gestor se baseia sobretudo em processos e práticas de carácter analítico, os líderes baseiam-se na intuição e na criatividade. (citado em Lourenço e Moura, 2006).

Na opinião de Kotter (1997) cit. em (Gonçalves e Ribeiro, 2007), a liderança e a gestão são dois processos diferentes e complexos. Enquanto a liderança está voltada para a mudança como forma de liderar, para promover e orientar o desenvolvimento dos colaboradores, focando-se nos objetivos da organização, a gestão consubstancia-se com aspetos como estimativa, planeamento de estratégias para a resolução de problemas.

O mundo em que vivemos hoje é um mundo de mudanças, e a liderança é fundamental nos processos de mudança. A gestão envolve processos que vão de encontro à atuação da organização num mundo estático. A liderança cria os processos ou os altera tendo em vista o aproveitamento de novas oportunidades, para que a organização possa prosperar num mundo em constante mudança.

Os líderes inovadores olham para o futuro apostando na mudança. Já os gestores preferem a estabilidade e estão mais preocupados com questões financeiras ligadas à organização.

Mais importante para o estudo da liderança, é o reconhecimento de que uma das principais funções dos gestores é influenciar outras pessoas à ação, a sua eficácia é função da sua capacidade de poder (Jesuino, 1987 p.40).

Enquanto o gestor segue as regras, faz com que sejam cumpridas de acordo com as suas ordens e gestão, o líder, porém, conduz no sentido de mudar realidades tendo em vista a participação, compromisso e envolvimento de todos.

A par da problemática líder-gestor, a literatura tem vindo a debater a eficácia da liderança a qual se discute seguidamente.

2.4 LIDERANÇA EFICAZ E SUAS COMPETÊNCIAS

Quanto à liderança eficaz, a eficácia só é adquirida quando nos contestamos sobre o que há a fazer, o que faz com que a levemos a sério. Neste contexto, a liderança eficaz caracteriza-se por questionar “o que tem de ser feito”, “o que há a fazer”, e não pensar somente no “que gostaria de fazer”. Isto é importante para não desperdiçar o seu potencial. Os líderes eficazes sabem que as organizações funcionam ao mesmo nível que a respetiva gestão de topo. Daí que os gestores de topo devem ser o exemplo do cumprimento e da regra, para que a organização produza e se desenvolva. Os líderes eficazes trabalham naquilo que sabem que vão brilhar, encarregam-se de tomar a cargo tarefas das quais têm a certeza que terão êxito (Drucker, 2007).

Segundo Chiavenato (2005) que cita Bento (2010a), nas últimas décadas, a liderança tem sido um dos temas organizacionais mais estudados, e está a tornar-se cada vez mais importante na vida de todas as organizações pelo facto de, por um lado, as organizações requererem líderes

eficazes para conduzir as organizações com sucesso e, por outro lado, a liderança representar o processo mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las em direção ao êxito e à competitividade.

Para além disso, segundo Gubman (1999) o líder eficaz é aquele que define uma direção, comunica e executa.

Jesuíno (1987, p.18) considera que a liderança só é eficaz quando para além dos comportamentos, tem em conta as características das situações onde a liderança exerce.

A eficácia do líder é em geral medida com base no cumprimento de uma meta ou de uma combinação delas. Estas podem ser individuais, de grupo e organizacionais Gibson, 2006).

Drucker (2007) acrescenta que a liderança eficaz preocupa-se em conhecer realmente a organização onde trabalha, para depois questionar-se sobre “o que é melhor para a organização.” Os bons líderes sabem que todo o conjunto de pessoas que faz parte da organização desde os gestores aos empregados são agentes importantes na organização, e participam na tomada de decisões, dando o seu contributo e aceitando-as. Além disso, sabem que as decisões tomadas e qualquer procedimento têm em vista a organização, tem de ser o melhor para a organização pois, se for o contrário, também não será a melhor decisão para todas as entidades que participam da organização.

Questionar-se sobre “o que é melhor para a organização” não é garantia de que serão feitas as coisas certas, pois até os bons líderes são seres humanos, e por isso, suscetíveis de apreciações erradas e preconceituosas. Mas se esta questão não for feita desde logo, tal corresponde à garantia de um procedimento errado, Drucker (2007).

Drucker (2007) faz ainda referência ao Plano de Ação. Os líderes, para serem eficazes carecem de um Plano de Ação, a fim de porem em prática os objetivos e haver um esclarecimento dos mesmos. Este não deve funcionar como uma imposição pois, se o Plano de Ação tiver bastante êxito, mais facilmente será alterado. O que significa que cada êxito dá início a novas oportunidades, que obrigam uma modificação do plano. O mesmo sucede claramente com cada insucesso, assim como as mudanças externas, no mercado, ou com as mudanças de pessoal dentro da organização: todos estes fatores exigem uma nova reflexão e controlo do plano.

Um Plano de Ação deve especificar evidentemente quais os resultados esperados em função de determinadas atuações e incluir mecanismos que permitam estabelecer um confronto automático e frequente dos resultados com as expectativas.

O Plano de Ação deve ter em conta a gestão do tempo. Na verdade, o tempo é um dos bens mais escassos e caros para um líder. Para que se tenha êxito, a gestão do tempo Drucker (2007) deve estar de acordo com o Plano de Ação. Por isso, é indispensável a inserção de uma gestão racional do tempo que deve ser considerada um Plano de Ação independente. Sem um Plano de Ação, os líderes tornam-se prisioneiros dos acontecimentos. Mas se os Planos de Ação não forem analisados e revistos, os líderes terão dificuldade em definir quais são os acontecimentos seguramente importantes e quais os que não são relevantes, nesse caso perdem o controlo.

Segundo Drucker (2007) os líderes eficazes centram-se nas oportunidades e não nas dificuldades. Este mesmo autor afirma que as mudanças devem ser encaradas como oportunidades e não como ameaças. E os bons líderes procuram continuamente a mudança da organização, quer seja a nível interno como externo.

Líderes eficazes compartilham certas capacidades que lhes permitem realizar seus trabalhos (Gibson *et.al* 2006).

Assim, a eficácia é uma das características para se alcançar o sucesso na liderança. Um bom líder deve conhecer a si próprio, conhecer seus pontos fortes e fracos, para depois proporcionar as condições adequadas estimulando o aparecimento de outros líderes. Os líderes eficazes transmitem uma visão inspiradora, são líderes centrados na concretização de resultados. Para ser um líder de sucesso é preciso ser eficaz. Ser um líder eficaz significa escolher e aplicar o estilo que mais se adequa a uma determinada situação (Bothwell, 1991, pág. 303).

“A liderança eficaz requer prioritariamente determinadas competências e capacidades, objetivadas em comportamentos, sendo as características estritamente pessoais fatores de facilitação de forma alguma prioritários para o desempenho eficaz da função” (Jesuino, 1987).

Retomando o contexto do presente trabalho nas organizações escolares, debate-se em seguida a liderança no setor do ensino.

2.5 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES

A liderança nas organizações escolares tem sido objeto de vários estudos, a nível nacional e internacional, a fim de reforçar a importância da liderança como um dos fatores essenciais para o desenvolvimento e melhoria nesta área (Day *et al*, 2000; Fullan 2003 referido por Barreto 2009). As pesquisas referem que o êxito da liderança nas escolas centra-se nos valores e meios que se tem de encontrar de forma a se poder gerir as tensões e os dilemas que os líderes têm que enfrentar.

À semelhança do que vai acontecendo nos setores empresariais, nas organizações escolares crescem os estudos sobre a cultura organizacional. Situada numa espécie de centro de confluência cultural, a organização escolar é um contexto propício ao desenvolvimento de difíceis modificações culturais estabelecidas e contidas na organização. A imagem da escola como *entrepasto cultural*, um espaço de cruzamento de culturas de origens diversas, permite desenvolver um olhar holístico sobre os processos de liderança, nas organizações (Torres & Palhares, 2009).

Os líderes escolares têm a capacidade de desempenhar diversas funções na escola, trabalham e dirigem o grupo, exercem influência sobre ele para que se concretizem os objetivos da escola (Leithwood & Riehl, 2003).

As organizações escolares bem como qualquer organização possui um plano organizado e os seus objetivos planeados de forma a serem atingidos. Estas devem adotar metodologias mais adequadas para estimular os professores a se comprometerem com os resultados dos seus alunos, e consequentemente conduzir a resultados mais positivos (Ré, 2011).

A sociedade espera que a escola seja uma organização onde esteja presente a qualidade de ensino.

As pesquisas sobre a liderança nas escolas têm procurado identificar o impacto que a liderança provoca nos resultados académicos dos alunos. Assim, para alguns pesquisadores o efeito é indireto e difícil de mensurar (Hallinger & Heck, 1996; Hoog et al., 2002; Mulford, 2003) (referido por De Ré, 2011). Outros dizem que o aumento dos resultados dos alunos é fortemente condicionado pela qualidade da liderança na escola (Fullan *et al.*, 2001; Copland, 2003;

Ofsted, 2004) sendo que a qualidade de liderança é uma componente chave para a reestruturação e melhoria da educação (Fullan, 2005) (cit. em De Ré, 2011). Leithwood *et al.* (2004) consideram que a liderança é muitas vezes subestimada mas, desempenha um papel importante na melhoria da aprendizagem do aluno (De Ré, 2011).

Sammons *et al* (1995) como refere De Ré (2011) consideram a liderança um fator importante para o sucesso das escolas. Segundo este, após estudos realizados em países como Reino Unido, Estados Unidos e Holanda, concluiu-se a liderança como um fator importante nas escolas. Já Day *et al.* (2000), citado por Ré (2011), diz que a atuação do diretor é o fator chave na determinação da motivação dos professores e na qualidade do ensino em sala de aula.

A liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente em direção ao alcance de objetivos. Assim, constitui um fator importante que ajuda o indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar as metas, para então trabalhar no sentido de conquistar essas mesmas metas. Sem liderança qualquer organização e duma maneira muito particular, as organizações escolares, seria apenas uma confusão de pessoas e equipamentos (Bento, 2010b).

Torres e Palhares (2009) partilham a ideia de que o sucesso escolar é obtido em escolas onde existe uma cultura forte e maior compromisso com a sua organização. A liderança é uma componente fundamental nas organizações e o sucesso da organização escolar depende diretamente da liderança desenvolvida pela escola. Isto leva-nos a pensar que a liderança reflete-se nos resultados dos alunos.

Segundo Lima 2007, (citado por Torres & Palhares, 2009), as organizações que desejam alcançar a eficácia e excelência escolar têm como principal indicador o sucesso escolar.

Para Willms (1992), refere De Ré (2011), o comportamento do líder pode afetar os resultados dos alunos. Este argumenta que as características do aluno e o contexto em que está inserido, exercem efeito sobre o seu desempenho. Deste modo, identificou a liderança dos dirigentes como um fator indispensável na construção de um sistema escolar.

2.5.1 Competências dos Gestores Escolares

Segundo Luck (2009), a gestão escolar constitui a dimensão e o enfoque de atuação com o objetivo de promover a organização, mobilização e articulação de todas as condições necessárias de forma a garantir que o estabelecimento de ensino seja para os alunos um lugar de aprendizagem.

Os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar. Estes devem mobilizar, estimular o desenvolvimento e a construção do conhecimento e promover a aprendizagem e formação dos alunos (Luck, 2009).

Estes assumem um papel importante no seio da comunidade escolar, ao serviço de diferentes objetivos e valores educacionais, promovendo o alcance dos resultados que a organização se propõe atingir (Torres & Palhares, 2009).

Segundo este, o modelo dominante de uma boa organização e gestão escolar anuncia um certo perfil de liderança que se articula com a lógica de racionalização dos recursos, uma liderança centrada na regulação dos resultados. Devido a importância que a liderança tem assumido nas organizações, nomeadamente nas políticas educativas, tornou-se um importante agente na regulação dos resultados, uma vez que a escola precisa de um líder forte, de um rosto que se responsabilize pela implementação eficiente de um projeto educativo para o alcance dos objetivos a que a organização se propõe.

A gestão é uma componente importante quer nas organizações como nas escolas.

Dos Santos (2006) classifica a gestão escolar em três áreas complementares: Gestão Pedagógica, GRH e Gestão Administrativa. Sendo a escola uma organização de ensino, um lugar de aprendizagem, o gestor escolar deve assegurar que a formação, o conhecimento e aquisição de habilidades estejam presentes na escola. É ele que estabelece o vínculo entre escola e sociedade.

Para uma melhor atuação do gestor escolar, importa a participação de alunos, professores, e demais responsáveis na tomada de decisão. O sucesso da escola depende de todas as pessoas envolvidas com a organização, entre elas o gestor escolar (Libâneo, 2005).

A prática da liderança nas escolas envolve não só os docentes, que são os facilitadores da aprendizagem, mas também alunos e todo grupo de pessoas que fazem parte da comunidade escolar, para que em conjunto desenvolvam tarefas a que a escola se submete de forma a alcançar com a máxima eficiência os objetivos da organização.

O gestor deve exercer a sua liderança empenhando-se no desenvolvimento e sucesso da escola. O seu papel é estimular de uma forma determinante nos resultados escolares de forma positiva. Para que isto se torne realidade, é importante que haja mecanismos que facilitem este processo.

O gestor escolar deve possuir meios que lhe permita desempenhar com eficácia o seu papel na escola e responder as expectativas dos seus intervenientes. Assim a escola deve dotar-se de um projeto coletivo de trabalho, como a comunicação interna que facilite este processo uma vez que ela é fundamental para o bom funcionamento da escola e assim gerir com sucesso os seus recursos humanos (Bexiga, 2009).

Segundo Torres & Palhares (2009), um clima organizacional favorável, constitui um fator importante para as organizações que apostam em resultados positivos.

2.5.2 Relações interpessoais na escola

Nas suas atividades diárias, dentro das escolas, os professores desenvolvem uma série de relações quer a nível académico e pessoal. A necessidade de deter boas relações interpessoais torna-se cada vez mais evidente nas organizações. E no ensino universitário não é exceção. Neste sentido, Liberman (2000) identificou alguns grupos principais de competências interpessoais em professores: Estes criam relações de confiança com o resto da equipa; a partir da recolha de dados elaboram diagnósticos sobre a organização; São adeptos á mudança, pois compreendem e lideram tais processos; Para atingir determinados objetivos da organização são capazes de organizar recursos humanos e materiais e por fim, promovem o desenvolvimento de competências e da auto-estima à outras pessoas.

A escola é um local de troca de experiencias. Para isso é imprescindível que cada um se sinta parte integrante dela. Pensar numa organização, exige necessariamente que se pense nas pessoas que a constituem, que trabalham no sentido de atingir objetivos comuns e nas relações

que estabelecem entre si Saraiva (2002). Neste sentido, torna-se importante que haja um clima organizacional favorável para que se criem boas relações.

2.5.2.1 A importância do Clima Organizacional nos resultados escolares

Segundo Gibson *et. al.* (2006) existem vários fatores dentro de uma sociedade que influenciam a organização, e a gestão deve reagir a eles. Forças ambientais interagem com fatores organizacionais.

O clima de escola tem sido objeto de pesquisa no âmbito das organizações escolares. Segundo Bexiga (2009) a quatro décadas vem se estudando o clima das organizações escolares, sendo os pioneiros Halpin e Croft (1963), com a obra *The Organizational Climate of Schools*.

Para Chiavenato (2001) referido por Moser *et al.* (2012) o clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional percebido pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. É o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento dos seus membros.

O termo clima organizacional ou clima escolar, também conhecido como ambiente de trabalho, atmosfera psicológica revela o estado de espírito do indivíduo na organização. Caracteriza-se pelo bom relacionamento entre alunos, professores, funcionários e outros.

Segundo Mello (2004) *cit.* em De Paula (2011), clima organizacional traduz-se na percepção do indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho. A análise do clima organizacional propõe entender como as atitudes, comportamentos dos indivíduos e as suas relações podem influenciar os resultados organizacionais.

Da análise feita ao conceito de clima organizacional destacam-se três palavras-chaves (satisfação, percepção e comportamento) que estão diretamente ligadas ao conceito. A relação existente entre clima e satisfação das pessoas na organização; A percepção que os indivíduos têm em relação a sua organização; a influência que o clima exerce sobre o comportamento das pessoas (Luz, 2003).

O desenvolvimento do clima organizacional depende da dinâmica da organização, do ambiente e dos fatores humanos, sendo este último um dos ativos fundamentais da organização. Para bem gerir os recursos humanos, a organização escolar deve ter em conta a satisfação do grupo pois, constitui uma das suas maiores responsabilidades. Para um melhor desempenho das escolas, o líder escolar deve fazer uma análise do clima organizacional e desenvolver processos que melhorem a sua atuação como líder (Bexiga, 2009).

Para que se constitua um clima favorável na organização é importante os alunos trabalharem em conjunto para que se atinjam os objetivos pretendidos. Segundo Luz (1999), o clima organizacional é afetado por conflitos internos, fatores positivos e negativos que surgem no ambiente de trabalho mas, também afetado por fatores externos à organização. Luz (2006) citado por De Paula (2011) embora o clima organizacional seja afetado por fatores externos à organização, a cultura organizacional (compromisso com os objetivos da escola) constitui uma das principais causas, pois influencia o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização. Um clima favorável na organização, irá oferecer benefícios a todos.

“O desempenho de uma empresa pode ser melhorado intervindo no clima organizacional ao trabalhar os principais focos de problemas no ambiente de trabalho” (Luz 2006, cit. em De Paula, 2011).

O sucesso organizacional depende das pessoas que trabalham em conjunto, no sentido de atingir objetivos comuns, e especialmente de líderes capazes de gerir conflitos que possam surgir nas organizações. O clima organizacional influencia no resultado do desempenho dos grupos organizacionais (De Paula, 2011). Assim, a liderança é fundamental no sucesso das organizações.

Ainda segundo De Paula (2011), a importância da análise do clima organizacional é de extrema importância na área da GRH, a fim de se identificar pontos fracos na organização e melhorá-los.

Para Torres e Palhares (2009) o sucesso escolar e a eficácia organizacional são promovidos pelas culturas escolares fortes com elevado sentido de pertença e igualdade organizacional. As escolas que apresentam bons resultados, são escolas onde existe um clima escolar favorável, pautado pelo bom relacionamento entre professores e alunos.

Em jeito de conclusão, o clima escolar parece depender de um estilo participativo de gestão, assim como o bom funcionamento da organização parece depender de uma boa comunicação entre gestor, professores e toda organização escolar, baseando-se no respeito e confiança entre todos (Bexiga, 2009).

2.5.3 A liderança do processo docente educativo

É difícil medir o trabalho docente e correlacionar diretamente com os resultados dos alunos.

O professor é um líder que promove o trabalho de equipa, que ajuda a criar um clima de confiança, estimula para que se alcance objetivos comuns, e não centra o poder em si, valorizando os colaboradores. Desta forma, as pessoas sentem-se importantes e envolvem-se mais. É um líder que estabelece uma relação de confiança com as pessoas e faz com que se efetive a mudança (Bento, 2010b).

A eficácia de um professor depende das suas capacidades e empenho, bem como das características do contexto em que atua e do ambiente externo da escola. A criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de um bom trabalho docente depende da liderança da organização onde os professores trabalham.

A liderança pode influenciar decididamente a qualidade dos processos de ensino/aprendizagem. Day *et al.* (2009), através de um extenso estudo sobre o impacto da liderança nos resultados dos alunos realizado na Inglaterra, verificou que:

Os líderes escolares melhoram os processos de ensino e aprendizagem dos alunos através da sua influência na motivação, compromisso, práticas de ensino e ainda através do desenvolvimento das capacidades de liderança dos docentes; Os líderes bem sucedidos projetam sobre o mesmo repertório de valores básicos de liderança, qualidades e práticas; Os líderes eficazes aplicam estratégias sensíveis à escola, às características dos alunos, às necessidades definidas a nível nacional e aos principais ideais de educação para maximizar o desempenho dos alunos numa escala de competências académicas, sociais e pessoais; Existe uma relação positiva entre a distribuição dos papéis e responsabilidades de liderança e a melhoria contínua dos resultados dos alunos; A transformação sustentável de uma escola é o resultado de uma lide-

rança eficaz. A liderança eficaz centra-se na melhoria de condições físicas, psicológicas e sociais do ensino/aprendizagem e nas aspirações dos alunos e toda comunidade escolar.

Segundo Luck (2009) os professores são profissionais que influenciam diretamente na formação dos alunos, através do seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades, atitudes e sobretudo pelas suas perspetivas pessoais, profissionais e culturais. Luck acrescenta ainda que professores bem formados e informados são fundamentais para a orientação competente dos seus alunos. A sua atuação deve ter em vista o sucesso dos alunos, e para isso devem dotar de uma liderança forte e perspetivas positivas orientadas para o sucesso escolar.

Para (Leithwood *et. al.*, 2006) o trabalho dos professores na escola é garantir que a aprendizagem dos alunos se concretize. Para estes, os líderes escolares influenciam a aprendizagem dos alunos. Mas se queremos qualidade na educação há que primar pela formação dos docentes, pois ser professor é estar definitivamente comprometido com a sociedade de amanhã não só através do ensino mas também da aprendizagem com os alunos (Spínola, 2012).

O sucesso da escola depende dos seus líderes, dos modelos de liderança que são implementados, do contexto em que se insere e da liderança efetuada pela escola. O maior desafio dos líderes escolares é a inter-relação entre a organização, o contexto em que se insere e os líderes. Esta inter-relação é fundamental para o sucesso da gestão escolar. Os líderes precisam compreender e ser capaz de agir sobre a evolução e preferências dos modelos organizacionais para as escolas. Há uma necessidade de capacitar os profissionais, proporcionando o tempo par a reflexão sobre a mudança efetiva e apoio à criatividade. Somente desta forma podem as escolas e sistemas escolares avançar (Mulford, 2008).

2.5.4 A Escola como Organização

Segundo Hutmacher (1992, p.58) cit. Saraiva (2002) a escola distingue-se das outras organizações empresariais, pois é nela que, por um lado, se cuidam seres humanos, realizando uma ação com fortes implicações ideológicas e políticas; por outro lado, a maior parte dos alunos têm como finalidade o seu próprio desenvolvimento, devendo os gestores escolares, professores facilitar esta tarefa de autoconstrução.

Para Luck (2009) a escola é uma organização estabelecida onde se transmitem valores sociais e contribui para a formação dos alunos, através de experiências de aprendizagem e ambiente educacional adequados aos fundamentos, princípios e objetivos da educação.

A escola é uma organização com uma estrutura própria, na qual se organiza e desenvolve todo o sistema de ações entre os diversos intervenientes do processo educativo, como professores, alunos e outros (Saraiva, 2002).

A qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula.

Nos tempos que correm, a comunidade educacional tem vindo a atribuir à escola um interesse crescente, tornando-a objeto de estudo privilegiado das ciências da educação (Soares, 2010).

O que torna a escola diferente das outras organizações, é particularmente a sua missão pedagógica e educativa. Assim, esta não deve utilizar os modos de organização e os processos de gestão somente como meios para o desenvolvimento da ação pedagógica, mas devem também constituírem-se, eles próprios, objeto de ação pedagógica (Caetano, 2005).

De acordo com Mulford (2008) as escolas desempenham um papel vital no fortalecimento dos vínculos dentro das suas comunidades, fornecendo oportunidades de interação entre escola e comunidade, o que por sua vez, contribuem para o seu bem-estar e coesão social. A liderança é um processo de influência mútua, um processo no qual o líder influencia os outros. Os comportamentos do líder são moldados por outros e com o contexto escolar.

A liderança escolar é mais bem sucedida quando é focada no ensino e na aprendizagem, e que é necessária, mas não suficiente para a melhoria da escola (Leithwood & Riehl, 2003).

Para que a escola funcione em harmonia, deve-se desenvolver um clima de bom relacionamento com toda a comunidade educativa através do diálogo entre os diversos membros da comunidade escolar, principalmente os professores. Deve ainda o líder envolver toda a comunidade educativa, através da desconcentração da liderança pelos docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação, de modo a envolvê-los na vida da escola. A participação de todos no processo de liderança cria um sentimento generalizado de pertença com à organização escolar (Caetano, 2005).

2.5.5 O Contexto Escolar

Desde a década de 60, que a investigação desenvolvida na área escolar tem vindo a mostrar que o desempenho escolar dos alunos é fortemente condicionado pelo contexto escolar em que se inserem. O Relatório de Coleman, publicado em 1966, mostrou que a origem social dos alunos produz efeito nos seus resultados. Existe uma fundamental correspondência entre a composição social e o sucesso escolar. A origem social e o sucesso escolar dos alunos têm sido evidenciados pela investigação (Diogo 2009).

Através de um estudo realizado em organizações escolares no Arquipélago dos Açores, Diogo (2009) procurou analisar se os estabelecimentos escolares têm um impacto direto nos resultados dos alunos. No âmbito desse estudo utilizaram-se como critérios a composição social e o sucesso escolar dos alunos. No seu estudo, relativamente à composição social, entendeu que nas escolas com uma população favorecida os alunos de origem desfavorecida apresentavam melhores resultados. Este estudo mostrou uma substancial correspondência entre a composição social e o sucesso escolar.

Para Diogo (2009) o professor é essencial nas organizações escolares. O seu papel é decisivo para o sucesso escolar pois é um elemento facilitador dos processos de aprendizagem, cria empatia com os alunos o que proporciona resultados escolares positivos.

CAPÍTULO III

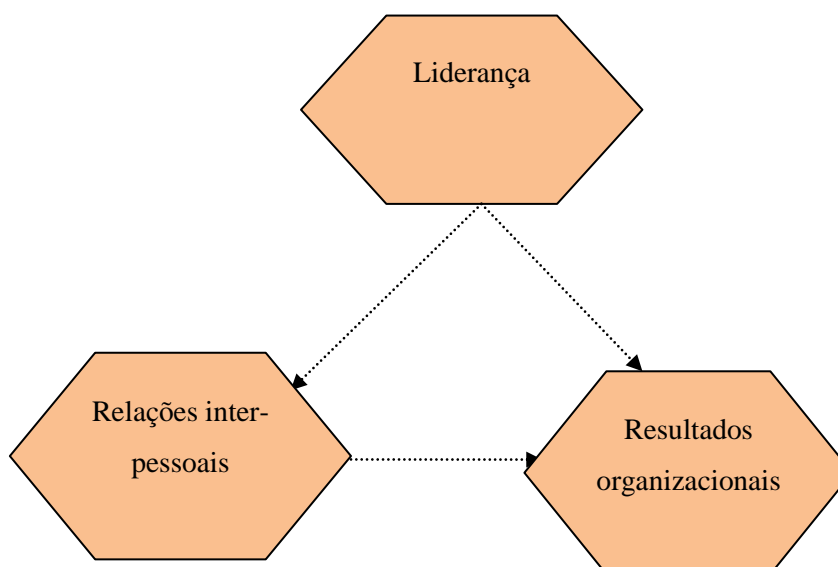
3 Modelo de análise e operacionalização

A pesquisa desenvolvida sob o tema “ Liderança no desempenho organizacional” objetiva responder a seguinte questão: *Qual o papel da percepção dos alunos, sobre a liderança do corpo docente no desempenho escolar, em organizações Angolanas de ensino universitário?*

Através do esquema conceptual representado na figura 1, procuraremos aprofundar e compreender como (a) a liderança influencia nas relações interpessoais; (b) nos resultados organizacionais e (c) as relações interpessoais conduzem a melhores resultados organizacionais.

3.1 Modelo concetual

Figura 1: Modelo simplificado de pesquisa.



Fonte: Autora

Com este estudo, esperamos contribuir para uma melhor compreensão do desenvolvimento das organizações, no sentido de melhorarem os seus processos de liderança, tornando a escola não só um espaço de aprendizagem, mas também um espaço onde se criam relações interpessoais, sem descuidar a qualidade do ensino através das práticas de liderança como um importante fator para o desenvolvimento do país.

3.2 Hipóteses de Investigação e Fundamentação Teórica

De acordo com a revisão de literatura exposta no capítulo anterior, e em consonância com os objetivos previamente definidos, apresenta-se seguidamente o corpo de hipóteses que orientou o presente trabalho.

3.2.1 Práticas de liderança nas relações interpessoais

Em sintonia com o modelo concetual proposto, seguimos com a formulação das seguintes hipóteses:

A primeira hipótese associa as práticas de liderança às relações interpessoais. A liderança é a aptidão para conduzir pessoas a realizar os objetivos propostos pela organização (Robbins, 2002). Para que as pessoas sejam conduzidas é necessário haver predisposição por parte delas, de modo a facilitar este processo, e conduzi-las ao que se pretende.

A liderança tem vindo a assumir uma maior importância dada a sua influência nas organizações, quer ao nível das relações, quer a nível dos comportamentos entre os membros. A interação entre líderes e colaboradores conduz a boas relações entre ambos, o que favorece bastante a organização de forma a haver melhor relação entre todos para o bem da organização (Lickert, 1967, cit. Jesuíno, 1987).

Na organização escolar, desenvolvem-se várias competências entre elas a comunicação. Esta é uma competência essencial na atividade do docente, pois a capacidade de liderar é influenciada positivamente, pelas características pessoais do professor que lhe permitem estabelecer uma

relação afetiva com os alunos (De Ré, 2011), e desta forma contribuindo para que o ensino seja cada vez melhor.

As ferramentas que as organizações usam para alcançar os seus objetivos são sobretudo suportadas pelas pessoas, nas suas relações entre todos os elementos que a compõem e na relação com os líderes, tendo em vista os seus resultados.

É plausível que as práticas de liderança influenciem positivamente as organizações nas suas relações interpessoais.

Deste modo, e de acordo com o que foi exposto anteriormente, testaremos a seguinte hipótese:

- ❖ **Hipótese 1:** *As práticas de liderança influenciam positivamente as organizações nas relações interpessoais.*

3.2.2 As práticas de liderança com os resultados da organização

A segunda hipótese relaciona as boas práticas de liderança aos resultados da organização.

Segundo Lickert (1967) referido por Jesuíno (1987), as organizações que apostam em liderança forte, são reconhecidas através dos seus resultados, pois baseiam-se na confiança mútua entre líderes e colaboradores. Os líderes envolvem os seus colaboradores no sentido de participarem e se empenharem com os objetivos para o alcance dos resultados a que a organização se propõe.

A literatura revela que um forte investimento em práticas de liderança pode contribuir para que haja melhores resultados organizacionais, uma vez que o sucesso das organizações depende fortemente das boas práticas de liderança, através das mudanças que nela possam ocorrer (Bento, 2008, cit. Matos, 2011).

As práticas de liderança devem orientar-se para os resultados da organização. Assim, para a obtenção de melhores resultados, a escola deverá apostar numa liderança forte, que envolva

toda a comunidade escolar, delegando responsabilidades para que em conjunto se desenvolvessem processos de aprendizagem por forma a melhorar o ensino (Zanlorenço & Schnekenberg, 2008).

Conscientes de que os resultados da organização dependem fortemente das práticas de liderança, nos dias que correm, assistimos e convivemos, num clima conturbado nas escolas, onde toda a conjuntura reclama por lideranças fortes, capazes de constituírem âncoras consistentes e mentoras da eficácia (Barreto, 2009). Os resultados dos alunos são influenciados pelas dinâmicas das práticas de liderança desenvolvidas pelos docentes, quer seja através de impulsionamentos aos alunos, quer pela dedicação no sentido de tornar a aprendizagem mais eficaz. Assim, os resultados da organização escolar dependem da sua liderança, daí a necessidade de haver pessoas capazes de direccionar os outros para os objetivos a que a organização se propõe.

Vimos que os resultados organizacionais dependem das boas práticas de liderança exercida na organização. Porém, aliadas as boas práticas de liderança, o líder deve saber comunicar com os seus membros de modo a que eles se sintam úteis no processo de desenvolvimento da organização e, conseqüentemente se esforcem para que se cumpra os objetivos da organização (Martins, 2009).

Tendo em conta o que foi exposto, testaremos a seguinte hipótese:

- ❖ **Hipótese 2:** *Boas práticas de liderança conduzem a melhores resultados organizacionais.*

3.2.3 A influência das relações interpessoais nos resultados organizacionais

A terceira e última hipótese associa as relações interpessoais aos resultados organizacionais. A liderança é apontada como sendo uma tarefa difícil e desafiadora nos dias que correm. Para que se torna eficaz, é importante que haja boas relações entre os membros da organização para a concretização desta tarefa. O líder é a pessoa que deve maximizar o potencial das pessoas envolvidas (Matos, 2011).

Zanlorenço e Schnekenberg (2008) consideram que para o desenvolvimento das organizações torna-se importante a interação entre os membros da organização no sentido da troca de experiências em virtude da efetivação e realização dos objetivos. Esta interação entre todos, cria boas relações e um ambiente propício para o alcance dos resultados desejados pela organização, pois é pela integração de toda a organização que se definem os objetivos a serem realizados e individualmente cada indivíduo que a compõe assume responsabilidades em prol dos objetivos.

Cabe ao gestor/líder desenvolver estratégias no sentido de envolver a comunidade escolar propiciando um ambiente favorável à ação escolar (Zanlorenço & Schnekenberg, 2008).

A efetivação das relações interpessoais exige um ambiente organizacional adequado. Neste sentido, a liderança passou a ser vista como uma força impulsionadora para se alcançar resultados a que a organização se propõe, uma vez que os líderes tomam decisões no sentido de assegurar a vantagem competitiva da organização (Matos, 2011).

Estudos demonstram que de um modo geral, um bom ambiente organizacional favorece o desenvolvimento de relações entre os membros e é adequado para a promoção de diversos benefícios à organização no seu conjunto. Os resultados organizacionais são obtidos pela liderança forte, pois as pessoas que trabalham no sentido de atingir objetivos comuns, bem como a presença de líderes para gerir conflitos organizacionais da melhor maneira possível são determinantes na obtenção de melhores resultados organizacionais. (De Paula, 2011).

Assim, uma organização que busca o êxito tem de envolver todos os trabalhadores naquilo a que se compromete de forma a alcançar os objetivos desejados. As escolas devem apostar no desenvolvimento de boas relações entre todos, para que os líderes trabalhem no sentido de ajudar na resolução de problemas em grupo e em conjunto possam identificar necessidades do grupo, superando-as e adquirindo novas habilidades para o sucesso da escola.

No seguimento do que foi exposto, procuraremos testar a seguinte hipótese:

- ❖ **Hipótese3:** *Boas relações interpessoais é fator importante para o alcance de melhores resultados organizacionais.*

CAPÍTULO IV

4 Método

Em qualquer pesquisa, nos deparamos com a utilização de determinado método, que consiste num conjunto de princípios que ajudam e orientam o investigador no decorrer da sua pesquisa, na sua busca do conhecimento (Coutinho, 2011). Na sua pesquisa, o investigador deve escolher técnicas apropriadas ao seu objeto de estudo, que lhe permitam a realização do estudo e obtenção de novo conhecimento (Vilarinho, 2000). Para o presente estudo teremos uma abordagem metodológica mista.

4.1 Metodologia Mista

Na investigação de carácter social podem coexistir abordagens qualitativas e quantitativas. Estas abordagens têm limitações, mas se utilizadas dentro dos limites das suas especificidades, ambas podem contribuir efetivamente para um melhor conhecimento da realidade, (Minayo & Sanches, 1993, *cit.* Fonseca, 2008).

Do ponto de vista concetual, a pesquisa quantitativa centra-se na análise de fatos e fenómenos observáveis e na medição de variáveis comportamentais passíveis de serem medidas, comparadas ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica (Coutinho, 2011).

Do ponto de vista metodológico Carr e Kemmis (1988, referido por Coutinho, 2011), argumentam que a pesquisa quantitativa se alicerça num modelo hipotético-dedutivo, partindo o investigador do postulado de que os problemas sociais têm soluções objetivas, e que estas podem estabelecer-se mediante a utilização de métodos científicos. Assim, o investigador deve assumir uma atitude científica, distanciada e neutra, de modo a comprovar estatisticamente as hipóteses, e com isto obter resultados (Coutinho, 2011).

A investigação quantitativa é objetivista, focando-se na recolha de dados com base em provas objetivas, aplicação de técnicas estatísticas para a análise de dados (Bisquerra, 1989, *cit.* por Coutinho 2011, p. 37).

Não é fácil encontrar uma definição unívoca para a investigação qualitativa. A nível conceitual, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais, a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo (Coutinho 2011). A nível metodológico baseia-se no método indutivo, porque o investigador pretende desvendar a intenção, o propósito da ação, estudando-as na sua própria posição significativa; isto é, o significado tem um valor enquanto inserido nesse contexto (Pacheco, 1993, p.28 cit.Coutinho, 2011, p. 26).

Na relação teoria-prática, a investigação qualitativa tem como objetivo melhorar a prática individual, contribuindo para a descrição e compreensão de situações concretas (Coutinho,2011).

Na investigação quantitativa o propósito é fazer descrições objetivas de um fenómeno (estudos descritivos). Já o propósito da investigação qualitativa é compreender os fenómenos na sua totalidade e no contexto em que ocorrem (Coutinho, 2011).

4.2 Estudo de caso

Recorremos ao estudo de caso para estudarmos o papel da perceção dos alunos, sobre a liderança do corpo docente no desempenho escolar em organizações angolanas de ensino universitário, no caso específico do ISP Kwanza Sul.

Este método aplica-se no estudo de um indivíduo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. É um método bastante utilizado nas ciências sociais.

Assim, o estudo de caso tem vindo a ganhar popularidade crescente na investigação em Ciências Sociais e Humanas nos últimos anos devido ao aumento crescente do número de projetos de investigação que utilizam este método de pesquisa (Yin, 1994, referido em Coutinho, 2011). Segundo Coutinho (2011) é um dos referenciais metodológicos com maiores potencialidades para o estudo da diversidade de problemáticas que se colocam ao investigador social. Coutinho (2011), aponta que a característica que melhor identifica e distingue esta abordagem

metodológica, é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida.

A finalidade da pesquisa é compreender o caso no seu todo e na sua unicidade. É uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas e em que múltiplas fontes de evidência são usadas (Yin, 1994,p.13 cit. Coutinho, 2011).

É uma investigação empírica (Yin, 1994), que se baseia no raciocínio indutivo (Gomez *et al.*, 1996); que depende do trabalho de campo (Punch, 1998); que não é experimental (Ponte, 1994), cit. (Coutinho, 2011). Para Yin (1994) referido por Coutinho (2011), o estudo de caso pode ser conduzido para o propósito de explorar, descrever ou ainda explicar.

Segundo Carmo e Ferreira (1998:47), referido por Bexiga (2009), os estudos de caso podem ser descritivos ou exploratórios, sendo os descritivos os que pretendem descrever rigorosa e claramente um dado objeto de estudo na sua estrutura e no seu funcionamento. Os estudos exploratórios têm como objetivo proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade.

Apesar de muitos associarem os estudos de caso à investigação qualitativa, o que não deixa de ser verdade, pois em ciências Sociais e Humanas abundam mais os estudos de caso de natureza qualitativa, estes também pode incluir dados quantitativos para melhor compreensão da investigação em curso (Coutinho, 2011). Desta forma, o “caso” específico pode ser analisado de várias dimensões e contextos, incorporando dados de natureza quantitativa e qualitativa.

Para o presente estudo optámos por Estudos de Caso de natureza mista, de tipo exploratório, pretendendo com eles analisar o papel da liderança em organizações no setor da educação, recolhendo e identificando as percepções e opiniões dos diferentes intervenientes, alunos e docentes, através de técnicas e instrumentos de recolha de dados (quantitativos – inquérito; qualitativos – entrevistas semi-dirigidas).

Esperamos que os resultados desta investigação possam contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento do ISP Kwanza Sul, e de um modo geral, para outras organizações do

ensino universitário em Angola, ou seja, para aquelas que vêem a liderança como um importante fator de sucesso no seu desenvolvimento.

Nos pontos seguintes debruçamo-nos sobre o ensino universitário em Angola, suas principais reformas e caracterizamos a instituição onde foi feito o nosso estudo.

4.2.1 O Caso do Ensino Universitário em Angola

O ensino superior em Angola existe desde os anos sessenta, mais precisamente desde 1962 cujo percurso de desenvolvimento tem sido marcado por contínuas mudanças, incidindo fundamentalmente sobre a abertura de cursos e a reforma dos já existentes, dando origem ao alargamento da rede de Instituições de Ensino Superior (Mendes e Silva, 2011).

Desde a conquista da soberania nacional, em 1975, até ao presente, Angola registou progressos notáveis no desenvolvimento do sistema do Ensino Superior. Durante longos anos, Angola contou com apenas uma única instituição pública do Ensino Superior, a Universidade Agostinho Neto. Com o decorrer dos anos o país passou a dispor de mais três prestigiadas Universidades: Universidade Católica, Universidade Jean Piaget e Universidade Lusíada. Entretanto o país cresceu e diversificou o Ensino introduzindo mais instituições do Ensino Superior entre outros o Instituto Privado de Angola e o Instituto de Relações Internacionais.

Atualmente tem sido ministrados vários cursos nas Universidades e Institutos Superiores de Angola, o que leva às pessoas a optarem por permanecer no país dando assim continuidade aos estudos.

A Lei de bases do Sistema de Educação, Lei nº13/01, no seu artigo primeiro ressalta que a educação constitui um processo que visa preparar o indivíduo para as exigências da vida política, económica e social do país e que se desenvolve na convivência humana, no círculo familiar, nas relações de trabalho, nas instituições de ensino.

O Ensino Superior em Angola tem apostado na formação dos seus quadros, mediante investimento para o desenvolvimento dos mesmos por forma a melhorar a qualidade do ensino e torna-lo mais competitivo e eficaz para dar resposta a conjuntura atual que se encontra o país.

O Governo de Angola nas suas linhas de Estratégia Integrada para a Melhoria do Sistema de Educação (2001-2015) define o Ensino Superior como subsistema e nível de ensino terminal do Sistema de Ensino, tendo por objetivos a formação superior de quadros técnicos e a investigação científica. A Estratégia Integrada para a Melhoria do Sistema de Educação constitui o instrumento de orientação do Governo de Angola para o Setor da Educação no sentido de direcionar, integrar e conjugar esforços para uma educação de qualidade.

Esta estratégia define em linhas gerais os principais problemas que o Ensino Superior enfrenta no País, consensualmente reconhecidos, e respetivas propostas de solução, tais como: A procura de acesso ao Ensino Superior é muito superior à oferta e essa diferença tende a acentuar-se; o Ensino Superior está instalado essencialmente na cidade de Luanda, capital do País; os programas de formação oferecidos nem sempre se ajustam às necessidades da atividade económico-social e do mercado de trabalho; o Ensino é muitas vezes “livresco” com fracas componentes práticas e de investigação; a disponibilidade de recursos financeiros é muito variável, incerta e, dum modo geral, insuficiente. Como soluções destacam-se de um modo geral: o retorno das populações às suas zonas de origem; a melhoria das vias de comunicação – livre circulação de pessoas e bens; a adequação dos recursos financeiros às reais necessidades do sector; a construção e recuperação de infra-estruturas escolares; a formação, superação e reciclagem de professores e gestores escolares.

4.2.2 Reformas do Sistema de Educação e Ensino em Angola

O Sistema de Educação e Ensino em Angola (SEEA) é marcado essencialmente por duas grandes reformas: A primeira aconteceu em 1977 e a segunda em 2002.

O balanço da implementação da 2ª reforma educativa em Angola (disponível em www.med.gov.ao) indica que a reforma do SEEA deve-se entender como um processo complexo que implica uma mudança desejável e válida do Sistema Educativo vigente desde 1978

para o Novo Sistema Educativo aprovado através da Lei de Bases do Sistema de Educação (LBSE), Lei nº13/01 e implementado a partir de 2004.

O Sistema de Educação em Angola (SEEA) orienta-se por razões de ordem de natureza socio-lógica e política, com vista ao alcance de competências dos indivíduos, através dos níveis de escolaridade e de diferentes áreas académicas e profissionais, cujo objetivo é a melhoria da qualidade do ensino por forma a corresponder às necessidades do país.

Desde 1977 até 2005, o país passou por várias reformas educativas, no sentido de dar resposta à crescente afluência da sua população às escolas e melhorar a qualidade do ensino, apostando no aperfeiçoamento permanente dos seus quadros. A reforma que mais marcou o SEEA foi a reforma de 2001/2002, que instituiu a Lei de Bases do Sistema de Educação (Lei Nº 13/01).

A primeira reforma do SEEA aconteceu em 1977/78, num período de pós-independência, em que o país adota um novo Sistema de Educação e Ensino com o lema “Educação para Todos” caracterizado essencialmente por uma maior oportunidade de acesso à educação, centrada em princípios de democratização e gratuidade alargada do ensino. Assim, nos primeiros anos da independência, o país ficou marcado pela política que assentava nos princípios de igualdade de oportunidade no acesso à escola e à continuação dos estudos de forma gratuita e do aperfeiçoamento permanente do corpo docente, cuja laicidade estavam consubstanciados no Sistema de Educação da República de Angola, aprovado em 1977 e implementado a partir de 1978.

A segunda reforma do SEEA, a que mais sobressai, foi a reforma de 2002 que aconteceu após a promulgação da LBSE, como instrumento jurídico, onde constam todos os princípios legais para a organização e funcionamento do novo sistema de educação, que engloba a evolução da educação e ensino em Angola. No seu artigo 1º, no ponto 2 define o sistema de educação como o conjunto de estruturas e modalidades, através das quais se realiza a educação, tendentes à formação harmoniosa e integral do indivíduo, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de paz e progresso social.

A LBSE abrange as diretrizes que estabelecem de um modo geral as mudanças do sistema educativo do país, reúne toda a organização e funcionamento normativo de um processo educacional a qual se chamou segunda reforma educativa.

Assim, a Educação e Ensino em Angola torna-se um fator imprescindível para o desenvolvimento do país, pois destes dependem a formação dos seus quadros, dos seus recursos humanos, uma vez que os recursos humanos constituem, de entre todas as suas riquezas, o bem mais precioso de que o País dispõe, o capital mais importante e determinante para um verdadeiro progresso económico e social do País. Angola é conhecida no Mundo como um dos Países mais ricos do Continente Africano e até mesmo do Planeta, pela diversidade, abundância e qualidade dos seus recursos naturais.

4.2.3 Caraterização do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul

O Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul que passaremos a caraterizar ISPKS, foi fundado em 2002, está localizado em Sumbe, província do Kwanza Sul, Angola, situada no litoral centro-oeste.

O ISPKS carateriza-se por ser uma instituição onde se alcançam níveis de competitividade a nível nacional e internacional dentro do sistema de ensino superior de Angola, e considera-se uma instituição de excelência. Os cursos ministrados no ISPKS são: Agronomia, Zootecnia, Gestão Agrária, Contabilidade Gestão e Enfermagem.

De um modo geral, a organização escolar em Angola além das limitações materiais, falta de docentes e fraca formação dos mesmos, precisa-se de líderes que saibam gerir e conduzir pessoas, processos e recursos, que pratiquem a aprendizagem contínua, que tenham um pensamento flexível e criativo, que deleguem responsabilidades, pois para que se alcance o sucesso, a liderança não deve centrar-se numa única pessoa.

O ISPKS não é exceção, pois se defronta com a falta de docentes com elevadas categorias científicas que possam satisfazer as demandas da formação, além da falta de capacidade na infra-estrutura atual. A bibliografia com que se conta para dar resposta ao crescimento acele-

rado da matrícula como demanda ao desenvolvimento social é insatisfatória. Por outro lado, existe pouca articulação entre os processos essenciais fundamentais da universidade e carece de um sistema de avaliação e acreditação da qualidade da gestão universitária que permita desenvolver planos de ação para superar deficiências.

Segundo Saraiva (2002), a escola de hoje exige novas posturas, novas responsabilidades por parte dos professores e toda comunidade escolar que nela intervêm e contribuem para uma melhoria do ensino. O papel do professor será determinante para o sucesso de qualquer reforma do sistema educativo, pois ele é o principal impulsionador e dinamizador neste processo levando os demais intervenientes a darem o seu contributo para que a escola possa realizar os seus objetivos.

Com vista ao alcance de níveis de competitividade a nível nacional e internacional, o ISPKS avança com o Decreto n.º 7/09 que estabelece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que entre outros aposta na construção da Universidade do Kwanza Sul; aperfeiçoamento dos planos e programas dos cursos técnicos e de saúde; Desenvolvimento de programas de pós-graduações académicos e títulos em graus científicos que permitem elevar o rigor científico e pedagógico do processo docente educativo. O PDI avança com a criação de um banco de problemas a partir do qual se identificam e desenvolvem linhas de investigação que promovem a produção científica de alunos e professores em correspondência com as problemáticas da comunidade universitária e do seu entorno económico e sociocultural.

Entre os docentes do ISPKS encontram-se professores cubanos que têm dado um grande contributo ao Instituto, pois como já foi referido, este se debate com a falta de docentes nacionais com elevadas categorias docentes e científicas. Como debilidades do ISPKS apontam-se também a limitada infraestrutura para apoiar as atividades docentes como às práticas de laboratórios, uso de recursos informáticos para à aprendizagem e meios didáticos; pouca articulação entre os processos essenciais fundamentais da universidade como a formação do profissional, investigação científica e extensão universitária e ainda a insuficiente a nível de pessoal administrativo de apoio para o funcionamento harmónico da instituição.

Para dar respostas às debilidades com que o ISPKS se debate, o PDI aponta alguns fatores que se constituem em soluções estratégicas como: Liderança e trabalho em equipa da gestão escolar, caracterizado por seu espírito de dedicação e superação constante, flexível a novos desafios e mudanças para o desenvolvimento da instituição; Maior preparação dos docentes, a fim de tornar a aprendizagem mais eficaz no sentido de se comprometerem com a formação integral de seus estudantes; meios técnicos e salas de aula mais bem equipadas e a capacidade para a gestão do pessoal docente para cobrir a demanda da docência. Alguns dos objetivos do ISPKS são a formação de profissionais competentes comprometidos com o desenvolvimento económico, político e social de Angola e a preparação de um corpo docente de excelência na sua formação pedagógica e científica.

No ponto seguinte apresentamos as técnicas e instrumentos que foram utilizados na recolha de dados.

4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolha de dados

Os instrumentos, técnicas e procedimentos são suportes importantes na metodologia. Deste modo, na recolha dos dados indispensáveis para testar as hipóteses elegemos como instrumentos fundamentais o inquérito por questionário e a entrevista baseados na teoria e na pesquisa. Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programa informático de análise estatística, versão 20.0.

O Inquérito por Questionário

De entre os vários métodos existentes de recolha de dados, optamos pelos questionários por ser o mais pertinente nesta investigação.

Os autores Sampieri, Collado e Lucio (2006), afirmam que “talvez o instrumento mais utilizado para obter dados seja o questionário. Para estes autores, um questionário consiste num conjunto de questões com relação a uma ou mais variáveis a serem medidas”. “O inquérito pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos,

com o objetivo de generalizar” Ghiglione e Matalon (1997). Com o inquérito podemos obter informações que depois serão discutidas, podemos ainda extrair modelos de análise e posteriormente fazer comparações.

Quivy e Campenhoudt (1998) reconhecem que qualquer instrumento de recolha de dados apresenta vantagens e desvantagens. O mesmo sucede com o inquérito por questionário. Assim apresentamos as vantagens e desvantagens referentes à utilização do inquérito por questionário:

- **Vantagens**

A aplicação de um inquérito por questionário possibilita-nos quantificar uma variedade de dados e conseqüentemente proceder a numerosas análises de correlação. Permite-nos uma maior facilidade de análise, e não gastamos muito tempo na recolha e análise dos dados. É um método mais abrangente, pois devido à sua exigência permite-nos ter acesso a um número elevado de amostra. Tem a vantagem ainda de possibilitar ao inquirido o anonimato. É também um método económico e os resultados são facilmente sistematizados.

- **Limites e problemas**

A aplicação de questionários é vantajoso, por um lado mas, por outro apresenta também desvantagens, pois devido a superficialidade das respostas, não é possível a análise de certos métodos. Conseqüentemente, os resultados muitas vezes apresentam-se como simples descrições, desprovidas de componentes de compreensão profundas. Outra das desvantagens é também a individualização dos entrevistados, pois são considerados independentemente das suas redes de relações sociais. Os inquiridos não dispõem de tempo suficiente para pensar nas respostas, e isto reflete-se na investigação. (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Para o nosso estudo optámos por um inquérito por questionário de administração direta, que segundo Quivy & Campenhoudt (1998, cit. Bexiga, 2009) o preenchimento é feito pelo próprio inquirido, que nos permite uma análise através de métodos quantitativos.

4.3.1 Relações interpessoais

Para medir as relações interpessoais foram utilizados 11 itens recolhidos do *Leader Behavior Description Questionnaire, forma XII* de Stogdill (1963, citado por Jesuíno, 1987, p.283) em versão portuguesa, com as devidas adaptações de modo a se integrarem melhor ao nosso estudo. Os itens são: (“tratar com respeito e ter boas relações”, “guardar a informação para si”, “boa liderança bom ambiente organizacional”, “recusar a explicar as suas decisões”, “decidir sem consultar os alunos”, “tratar todos como iguais”, “abertos a mudança”, “simpáticos e acessíveis”, “pôr em prática sugestões dos alunos”, “informar sobre mudanças a efetuar” e “preocupação com o bem estar dos alunos). Os participantes foram convidados a responder mediante uma escala tipo Likert composta por oito posições (1: “Sempre” a 5: “Nunca”) (Anexo 3).

Através do cálculo de coeficiente de Alpha de Cronbach é possível avaliar a consistência interna das medidas utilizadas ou a fiabilidade das mesmas. Pestana e Gageiro (2005) consideram que os valores de Alpha de Cronbach variam entre 0 e 1.

De acordo com os valores encontrados para o cálculo de Alpha classifica-se a consistência interna. Considera-se que os valores abaixo de 0.6 são inaceitáveis, entre 0.6 e 0.7 são aceitáveis, valores entre 0.7 e 0.8 indicam a consistência interna moderada. Considera-se boa consistência interna quando os valores variam entre 0.8 e 0.9 e muito boa quando os valores são superiores a 0.9.

Podemos constatar que os Alphas de Cronbach encontrados nas relações interpessoais revelam uma consistência interna aceitável (0.6).

Tabela 1: Alpha de Cronbach para as relações interpessoais

Cronbach's Alpha	N of Items
,556	11

4.3.2 Resultados organizacionais

Para medir os resultados organizacionais utilizaram-se 9 itens adaptados do *Leader Behavior Description Questionnaire, forma XII* de Stogdill (1963, citado por Jesuíno, 1987, p.283) em versão portuguesa, a saber: (“*atitudes claras com os alunos*”, “*distribuição de tarefas aos alunos*”, “*estabelecimento de prazos*”, “*resultados positivos através de uma boa liderança*”, “*seguir as regras estabelecidas*”, “*informar os alunos sobre o que se espera deles*”, “*decidir sobre o que fazer*”, “*compreensão do papel por parte dos alunos*”, e “*ensaiar as ideias com os alunos*”). Perante os referidos itens, os participantes foram convidados a indicar, numa escala tipo Likert de cinco pontos, sendo que 1 corresponde a sempre e 5 que corresponde a nunca), como é que os resultados organizacionais são atingidos (Anexo 3).

Os resultados organizacionais revelam uma moderada consistência interna garantindo assim a fiabilidade dos itens (0.73).

Tabela 2: Alpha de Cronbach para os resultados organizacionais

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	9

Como foi referido anteriormente no capítulo 2, o questionário resulta dos estudos empíricos norte-americanos, da universidade de Ohio sobre comportamento do líder através das percepções dos subordinados em relação à liderança. No total, o questionário é constituído por 20 itens, com as devidas adaptações, que decorreu da necessidade de integrar aspetos que achamos pertinentes no nosso estudo. Os itens estão colocados numa escala de cinco pontos, tipo Likert, variando entre a resposta sempre com 1 ponto e a resposta nunca com 5 pontos. Na parte inicial apresentamos um pequeno texto de justificação do inquérito. Aos inquiridos foi ainda solicitada informação sobre idade, sexo e grau académico.

Os questionários foram entregues e distribuídos durante o mês de Outubro a um informador privilegiado que leciona nesta mesma escola onde foram aplicados os mesmos, que por sua vez fez chegar à outros docentes para posterior distribuição e preenchimento dos inquéritos por parte dos alunos. Os questionários foram distribuídos aleatoriamente a vários alunos dos diferentes cursos existentes, com a autorização do diretor do ISPKS.

No que respeita a extensão da amostra, ela foi constituída por 100 alunos do Instituto Superior Politécnico do Kwanza-Sul. Adicionalmente foram feitas entrevistas a 6 professores do mesmo instituto.

A Entrevista

Além do inquérito por questionário, o presente estudo serviu-se também das entrevistas como instrumentos utilizados.

Na investigação qualitativa as entrevistas, na percepção de Ghiglione e Matalon (1997: 65), afirmam que *“são como uma conversa tendo em vista um objetivo”*. Estes autores afirmam que as entrevistas têm a vantagem de ser bastante ampla, o que abrange uma grande variedade de entrevistas possíveis. Apontam como desvantagem o facto de a entrevista ser muito vaga para possibilitar a distinção entre os diversos tipos de entrevistas.

Para Bexiga (2009) esta técnica deve valorizar os processos fundamentais de comunicação e interação humana de modo a permitir ao investigador retirar da entrevista vários elementos de reflexão e informação. Ainda na ótica de Bexiga (2009) a entrevista caracteriza-se por contacto direto entre investigador e interlocutor, por forma a não perder quaisquer dados que forem sendo debitados pelo entrevistado. Como não foi possível realizar as entrevistas presencialmente, optou-se por enviar o seu guião, via e-mail, solicitando-se o preenchimento direto aos docentes. Neste sentido, foi a forma encontrada para enfrentar limitação “distância entre investigadora-objeto da investigação”, usando-se as tecnologias de comunicação como canal privilegiado na recolha de dados, tendo consciência das (des) vantagens no seu uso.

A entrevista pode ser estruturada ou fechada, semi-estruturada e não estruturada. Nesta entrevista o objetivo é não colocar demasiada diretividade na sua condução, o que possibilita liberdade de percurso, permitindo ao investigador fazer as necessárias adaptações no decurso da mesma e uma recolha opinativa dos participantes (Bexiga, 2009). Como já foi referido ante-

riormente, as questões são elaboradas segundo o quadro teórico que fundamenta a investigação, o que possibilita ao entrevistador obter informações possíveis de reorientação dos seus dados, dando novas dimensões ao estudo.

Nas entrevistas é comum fazer-se análise de conteúdo, pois segundo Ghiglione & Matalon (1997, referido por Coutinho, 2011), é uma metodologia de análise que pode ser utilizada com êxito sempre que temos de analisar entrevistas. Para Coutinho (2011) é uma técnica que consiste em avaliar de forma sistemática um corpo de texto, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior. A ideia básica é a de que palavras – *unidades de análise* -, podem organizar-se em categorias conceituais, podendo essas mesmas categorias representar aspetos de uma teoria que se pretende testar (Coutinho, 2011).

Para o presente estudo optou-se pela entrevista semi-estruturada, pois segundo Bogdan e Biken (1994), cit. em Bexiga (2009), neste tipo de entrevistas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, e embora o guião seja elaborado pelo entrevistador, este dispõe de um número de questões, relativamente abertas, que pode não colocá-las pela ordem que as elaborou, mas tem possibilidade de conduzir o entrevistado para os objetivos que pretende, sempre que deles se afaste. Considerando as palavras de Ghiglione & Matalon (1997, citado em Coutinho, 2011), teremos uma análise de conteúdo em que as categorias foram definidas posteriormente à análise propriamente dita e está associada a um quadro teórico que a sustém e ao qual se refere.

Os processos pelos quais se desenrolaram as entrevistas foram os mesmos dos questionários. Além das questões que caracterizam as nossas categorias, as entrevistas (Anexo3) são constituídas por um pequeno texto de justificação do estudo e por um grupo onde incluímos questões de caracterização dos docentes. Assim, em paralelo com os inquéritos e após autorização do diretor e consentimento dos docentes foram feitas entrevistas a 6 docentes do ISPKS. Estas entrevistas orientaram melhor esta investigação, sendo que as mesmas se agruparam em categorias.

Para uma melhor perceção, a seguir apresentamos os quadros onde estão agrupadas as questões das entrevistas em categorias, que ao longo da nossa análise serão desenvolvidas e cruzadas. Estas categorias foram agrupadas após as entrevistas, uma vez que não foi estabelecido

um quadro antes destas serem feitas. A medida que fomos transcrevendo as entrevistas foram aparecendo palavras que nos permitiram construir e agrupar as categorias.

Tabela 3: Classificação das entrevistas aos docentes

Categoria	Questões
Liderança da organização	1
Sucesso educativo	2, 5 e 6
Caraterização das relações interpessoais	3 e 7
Cumprimento dos objetivos	4
Caracterização do ambiente escolar	8

Tabela 4: As questões das entrevistas aos docentes

Categoria	Questões
Liderança da organização	1. Como líder, comente sobre o que pensa da liderança desenvolvida por si na escola?
Resultados organizacionais	2. Acha que os resultados dos alunos dependem dos docentes? Comente. 5. Celebra com os alunos quando os resultados são positivos? Porquê? 6. Que medida toma quando os resultados dos alunos não são satisfatórios?
Caracterização das relações interpessoais	3. Estabelece facilmente relações com os alunos para que cheguem até si quando têm alguma dúvida sobre a matéria? Comente. 7. Considera importante a participação dos alunos nas aulas? Comente.
Cumprimento dos objetivos	4. Os objetivos que propõe para cada ano letivo são cumpridos? Comente.
Caracterização do ambiente escolar	8. Acha que uma boa liderança promove o desenvolvimento de um ambiente harmonioso na escola? Como?

As entrevistas foram entregues à docentes dos diferentes cursos do ISPKS, sendo estruturadas em dois pontos principais: no ponto 1 temos questões de caracterização; e no ponto 2 as questões do modelo de análise. Estas foram obtidas com o conhecimento prévio do diretor, garantindo ao mesmo, e aos docentes, toda a confidencialidade e proteção das informações prestadas.

O método de recolha permitiu-nos obter dados para compreender a influência da liderança nas relações interpessoais, no ambiente e nos resultados organizacionais, bem como o seu papel no desempenho escolar. Isto, com o intuito de obter informações que nos permitam validar as hipóteses definidas, *i.e.* (des) confirmar as hipóteses do presente estudo.

4.4 Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados decorreu durante o mês de Outubro de 2012.

Antes da aplicação dos questionários foi entregue uma carta de apresentação (Anexo 2), dirigida ao diretor do ISPKS onde se explicou o objetivo do estudo e solicitou a participação dos docentes na recolha de dados. Solicitou-se, também, o respetivo encaminhamento dos questionários aos alunos, a fim de serem preenchidos, destacando a importância da sua contribuição.

Os procedimentos adotados na recolha de dados desenrolaram-se em várias fases, a saber:

Inicialmente contactamos o senhor diretor do ISPKS, no qual pedimos autorização para fazer o estudo, e após resposta positiva, enviamos-lhe uma carta de apresentação (Anexo 2), na qual expusemos os objetivos do estudo.

Após isto procedeu-se ao envio dos questionários e entrevistas a um informador privilegiado por conveniência e como agente facilitador no acesso aos dados, que por sua vez fez chegar aos outros docentes que distribuíram aos alunos.

Além das questões emergentes no modelo de análise proposto para o presente estudo, os questionários apresentavam os objetivos dos dados recolhidos, garantindo o anonimato dos participantes. Após o seu preenchimento, foram recolhidos pelo informador privilegiado, que tra-

balha na instituição. A maioria das respostas foi obtida no momento da entrega, e outras no dia seguinte.

Do mesmo modo procedeu-se ao envio do guião das entrevistas, sendo distribuído aos docentes dos diferentes cursos do ISPKS, de forma aleatória.

4.5 Variáveis

Variável é um atributo que reflete ou expressa um conceito ou constructo (Ary *et al.*, 1989, p.29 cit. Coutinho, 2011, p.67).

Black (1999), e Bisquerra (1989) referido por Coutinho (2011) definem variável dependente e independente. A variável independente é aquela que o investigador manipula, ou seja, aquela em que os grupos em estudo diferem e cujo efeito o investigador vai determinar. Pode ser uma situação característica ou fenómeno que possa assumir pelo menos dois níveis por forma a comparar grupos. No presente cenário a liderança assume-se como variável independente.

A variável dependente é a variável que o investigador vai medir para avaliar diferenças nos sujeitos derivados da exposição ao tratamento. Para este estudo, considerámos como variáveis dependentes dois grupos distintos: As relações interpessoais e os resultados organizacionais, que apresentamos em seguida.

Relações interpessoais

Tratar c/ respeito e ter boas relações
Guardar a informação
Liderança e bom ambiente organizacional
Recusar a explicar as decisões
Decisão s/ consulta
Tratamento por igual
Abertos a mudança
Simpáticos e acessíveis
Sugestões dos alunos em prática
Mudanças a efetuar
Preocupação com o bem-estar

Resultados organizacionais

Atitudes claras
Distribuição de tarefas
Estabelecimento de prazos
Resultados posit. c/ a liderança
Seguir regras estabelecidas
Informar os alunos
Decidir sobre o que fazer
Compreender o papel na escola
Ensaiai as ideias

Definidas as variáveis do estudo, passemos a caracterização da amostra.

4.6 Amostra

Coutinho (2011, p.85) define população como o conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e que partilham uma característica comum. Assim, a população deste estudo inclui todos os alunos do ISPKS. A amostragem é o processo de seleção do número de sujeitos que participam num estudo (Coutinho, 2011).

Tendo presente o objetivo do estudo, o tipo de amostragem utilizada é a amostragem não probabilística por conveniência, defendida por autores como Hill e Andrew (2002) para este tipo de abordagem, uma vez que não se trata da representatividade da população. Para Schutt (1998, p. 146), referido por Coutinho (2011, p. 90), os resultados obtidos nestes estudos dificilmente podem ser generalizados para além do grupo em estudo.

A amostragem por conveniência é um método bastante cómodo para o inquirido, pois este não despende muito tempo para responder o inquérito, além de ser barato e fácil.

Feita a definição do tipo de amostragem, segue-se para a seleção da amostra. Define-se amostra como um grupo de sujeitos selecionados para representar a população inteira de onde provieram (Charles, 1998, p.145 cit., Coutinho, 2011).

O tamanho da amostra está diretamente relacionado com o tipo de problema a investigar (Mertens & Charles, 1998, *cit.* Coutinho, 2011), sendo que um dos critérios para a seleção das amostras tem a ver com o tipo de análise estatístico que se pretende fazer. Visto que se pretende fazer uma regressão múltipla, ao qual o tamanho da amostra mínima recomendado é de 15 observações por variáveis, dos alunos que compõem o ISPK foi extraído uma amostra de 100 alunos.

Para o presente estudo foram enviados e distribuídos 100 questionários à alunos e entrevistados 6 professores do ISPKS. Dos 100 questionários obteve-se 95 respostas válidas, o que considerámos significativa para o nosso estudo. Houve necessidade de se excluir 1 questionário por não se encontrar devidamente preenchido.

CAPÍTULO V

Após definição do método da presente investigação, seguimos com a apresentação dos dados, na qual descrevemos qualitativa e quantitativamente as entrevistas e inquéritos respetivamente, apresentando seguidamente a significância estatística, e a regressão múltipla.

5 Apresentação dos Dados

O ponto cinco inicia com a análise qualitativa das entrevistas (ponto 5.1), seguindo-se com a análise quantitativa dos inquéritos (ponto 5.2). Seguidamente apresentamos a significância estatística (ponto 5.3) descrevendo a análise fatorial para os resultados organizacionais e relações interpessoais, seguida da regressão múltipla (ponto 5.3).

5.1 Análise Qualitativa: As Entrevistas

Apresentamos a tabela seguinte para melhor compreensão e orientação das entrevistas.

Tabela 5: Descrição do Corpo Docente

Código da entrevista	Nacionalidade	Tempo de serviço	Permanência na escola
E1	Angolana	31 anos	Não
E2	Angolana	22 anos	Não
E3	Angolana	3 anos	Sim
E4	Cubana	37 anos	Não
E5	Cubana	10 anos	Sim
E6	Cubana	2 anos	Sim

Procedeu-se a análise das entrevistas por forma a ajudar na compreensão das respostas aos questionários. As entrevistas foram feitas a seis docentes, sendo submetidas a uma análise de conteúdo. Fizeram-se algumas transcrições do que se entendeu ser o mais importante do seu conteúdo, para depois se confrontar as respostas dos inquiridos, numa perspetiva de análise

inter-sujeitos. Isto possibilitou a comparação dos dados, conseguindo-se uma melhor interpretação das categorias em análise.

Agruparam-se os dados dos entrevistados em categorias (liderança da organização, resultados organizacionais, caracterização das relações interpessoais, cumprimento dos objetivos e caracterização do ambiente escolar), como se pode ver no capítulo anterior, tabela 3.

Liderança da organização

Neste ponto foram englobadas as percepções dos entrevistados sobre o que pensam das suas lideranças desenvolvidas na escola.

De um modo geral, a maioria dos entrevistados responderam que consideram boa, apesar de a nível de infra- estruturas estar mal preparada para a enchente de alunos que entram para o ensino superior. A nível tecnológico também afirmam estarem debilitados, o que dificulta a atividade dos docentes.

“ (...) É boa, mas como professor sinto que faltam condições para exercer melhor o meu papel de líder, nomeadamente a nível de infraestruturas não está preparada para receber tantos alunos, ...pois temos muitos alunos por cada sala de aula. A nível tecnológico também estamos debilitados e tudo isto dificulta a atividade dos professores...” (E1).

Temos um entrevistado que considera razoável, apontando também para as deficiências tecnológicas e materiais e dizem que se servem com os meios que dispõem para o exercício desta tarefa.

“ (...) É razoável, pois faltam-nos condições tecnológicas e materiais...servimo-nos com o que temos...” (E5).

Resultados Organizacionais

Aqui englobamos as percepções dos entrevistados sobre os resultados organizacionais, a forma como reagem aos sucessos e as suas atuações perante os maus resultados.

Sobre este facto foi-lhes perguntado se os resultados dos alunos dependem dos docentes. As respostas divergem pois dos seis entrevistados um respondeu que não (E2), dois responderam em parte (E3 e E5) e três responderam sim (E1, E4 e E6).

O entrevistado (E2) respondeu que não depende deles, tudo depende dos alunos, da sua postura na sala de aula, se querem aprender ou não. Alega que o professor cumpre o seu papel, transmite a matéria, mas tudo depende do aluno, da sua concentração.

“ Eu faço a minha parte, mas tudo depende dos alunos. Existem alunos que querem aprender, e estão na aula para isso, outros que vêm pra cá pra fazer outras coisas...” (E2).

Os entrevistados que responderam em parte, consideram que os professores podem influenciar nos resultados dos alunos, pois os métodos de ensino quando bem aplicados fazem toda a diferença nos processos de aprendizagem dos alunos. Consideram ainda que os professores desempenham um papel importante neste processo, mas se os alunos não se empenharem os resultados podem ser os piores.

“ (...) Não de todo, em parte...o professor pode influenciar significativamente nos resultados dos alunos... tudo depende dos métodos de ensino, da preparação do docente, pois estes quando bem aplicados revelam-se em instrumentos eficazes para a garantia de bons resultados” (E3).

“ (...) Os professores desempenham um papel importante neste processo, mas não se consegue bons resultados se os alunos não colaborarem, aí podem revelar-se em desastrosos...” (E5).

O maior número de repostas para esta questão encontra-se no grupo de docentes que respondeu sim. Estes foram unânimes em concordar que os resultados dos alunos dependem dos docentes. Consideram que para o alcance de bons resultados, o professor tem que estar informado, tem que estar bem preparado, expor a matéria com clareza. As atitudes e disciplina também se revelaram como um meio para a obtenção de bons resultados escolares. Se houver professores excelentemente bem formados, naturalmente consegue-se bons resultados. A qualidade dos docentes revela-se como uma componente importante para o sucesso na escola.

“Penso que tudo depende do professor, da mais ou menos preparação que ele tem, dos conhecimentos que transmite e a forma como expõe os conteúdos. Se o professor estiver bem formado, naturalmente que os resultados são melhores” (E4).

“ (...) Sim depende. O professor é responsável por formar bons cidadãos, pois tem de encarar a qualidade da aprendizagem do aluno um elemento importante para uma melhor sociedade...” (E6).

Quanto ao facto de celebrar com os alunos quando os resultados se mostram positivos, todos partilham da mesma opinião.

“Sim, sempre. Para mim é motivo de celebração quando verificamos que os resultados são positivos, o que mostra que estamos a desempenhar bem o nosso papel, e a exposição da matéria é compreendida por todos” (E1).

“Sim, claro. É uma forma de percebermos que a mensagem está a ser transmitida de forma clara” (E5).

No que toca ao facto dos resultados não serem satisfatórios todos consideraram que quando tal acontece, faz-se uma reunião geral com o diretor para avaliar as causas que possam estar nessa origem, reúnem também com professores para trocar opiniões, informação e mudar de estratégias, método de ensino. Atenção especial aos alunos que não conseguiram bons resultados. Dá-se explicações aos alunos com mais dificuldades para colmatar falhas e garantir bons resultados.

Repensamos nos métodos de ensino, o que falhou. Se verificar que mais de metade dos alunos não obteve aproveitamento, reúne-se com os outros docentes para em conjunto averiguar falhas que possam estar na origem de tanto insucesso escolar e mudar de estratégias. Mais uma vez recorrem às explicações.

“O que se faz nestes casos e sempre que tal acontece, faz-se uma reunião com o diretor para ver as causas de tanta reprovação. Definem-se outros padrões de atuação. Também a troca de experiências, opiniões entre docentes é importante. Recorre-se à explicações, pois é um método que temos para não haver muitas diferenças entre os alunos” (E4).

“ (...) É caso para pensar, fazer auto-reflexão. Reunir com outros membros para ver o que falhou. Também dou explicações aos alunos com mais dificuldades (E2).

Caracterização das relações interpessoais

Neste ponto englobamos as relações interpessoais e a participação dos alunos nas aulas.

De um modo geral todos responderam que sim, e consideraram importante as relações interpessoais entre professor-aluno.

“Sim. É importante o professor estabelecer relações com os alunos para criar empatia de modo a não haver muito distanciamento entre ambos (E1)”.

“Sim. Dentro das medidas tento deixá-los à vontade para que cheguem até mim quando precisam. Também é uma maneira de tornar o ambiente mais leve, descontraído, para que a aprendizagem se torne mais prazerosa” (E3).

No que respeita ao facto dos professores considerarem importante a participação dos alunos nas aulas, também foram unânimes.

“Sim. É muito importante que eles participem, com isto penso que estão a compreender a matéria, levam poucas dúvidas pra casa. O ambiente que temos na escola é bom (E5).

“Sim. É bastante importante a participação dos alunos. É um indício de que todos estão a entender a matéria, que o ambiente é bom e que estão todos à vontade e sem medo de fazer perguntas.

“Sim. Para tornar o ambiente mais descontraído, estimular a aprendizagem” (E2).

Cumprimento dos objetivos

Este domínio diz respeito aos objetivos que cada docente se propõe.

“Os objetivos da organização são gerais para todos, mas individualmente cada docente tem os seus. Nem sempre estes são atingidos porque as coisas nunca correm como eu quero...”
(E2).

“ (...) As metas são alcançadas com algumas dificuldades. O meu objetivo é garantir que todos aprendam, e que passem de ano sem recorrer as explicações, mas as vezes é impossível de se concretizar porque a escola não oferece estrutura para isso...” (E6).

“ (...) Normalmente tento transmitir a matéria de forma clara para não haver muitas dúvidas e diminuir a taxa de reprovação” (E1)

Caracterização do ambiente escolar

Neste ponto todos partilham da mesma opinião.

“ Penso que sim. Se houver boa liderança na escola, isto vai proporcionar um bom ambiente, fica-se mais à vontade para chegar ao superior e desenvolvem-se boas relações uma vez que o ambiente é bom” (E4).

Consideraram que o bom ambiente está relacionado com a liderança,

“ Se há bom ambiente é porque existe boa liderança. É difícil a liderança desenvolver-se num mau ambiente” (E3).

Feita a análise das entrevistas passamos a análise dos inquiridos.

5.2 Análise Quantitativa – Liderança e desempenho

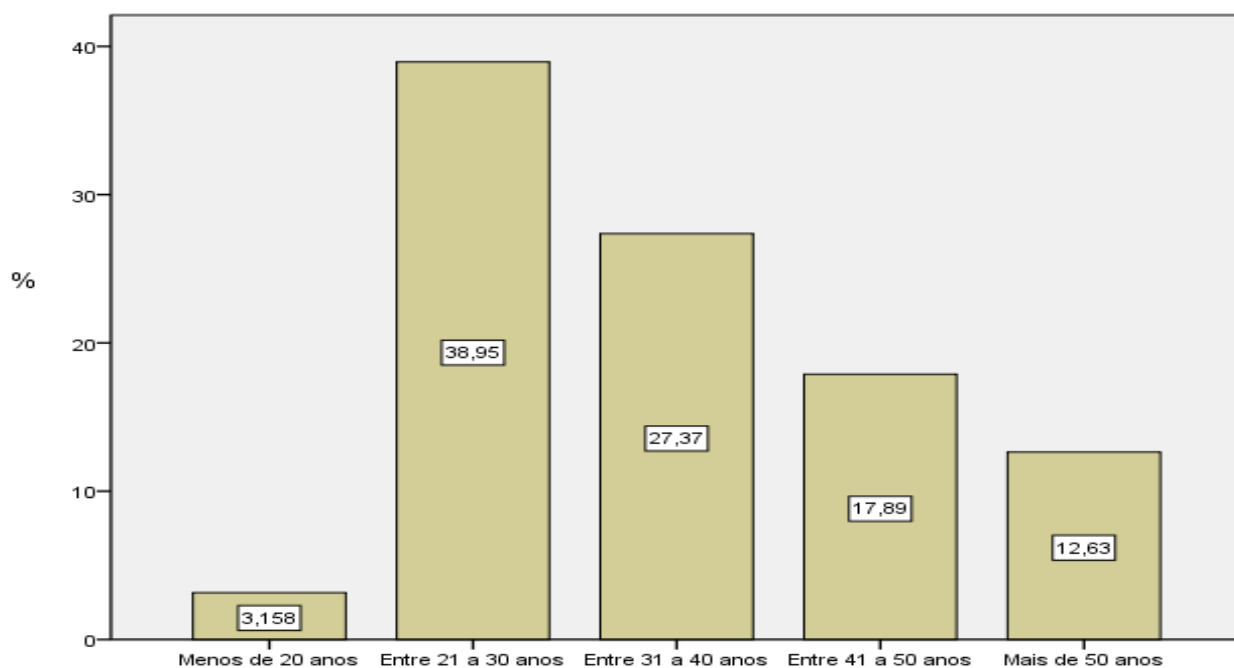
Feita a apresentação das entrevistas, fizemos a descrição da nossa amostra, na qual apresentamos a idade, o sexo dos inquiridos e grau académico.

Descrição da Amostra

Neste ponto apresentam-se os dados que caracterizam os nossos inquiridos.

Dos 95 inquiridos, cerca de 39% pertencem ao escalão dos 21 a 30 anos, 27,37% estão no escalão dos 31 a 40 anos, cerca de 18% entre os 41 a 50 e aproximadamente 13% dos inquiridos têm mais de 50 anos. Apenas 3% tem menos de 20 anos. Através do gráfico podemos observar que existem ainda um número significativo de alunos com idade superior a 30 anos a frequentar os estudos. Ver gráfico 1.

Gráfico 1: Idade dos inquiridos



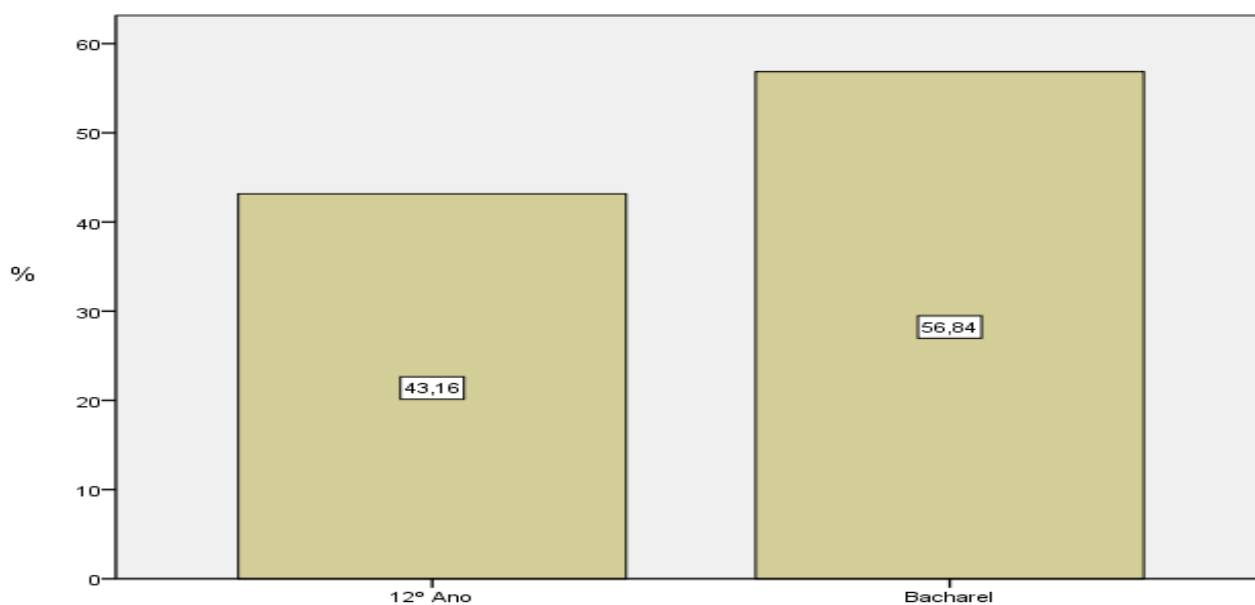
Através do gráfico seguinte (gráfico 2), podemos observar que a grande maioria dos nossos inquiridos são indivíduos do sexo masculino (65,26%). 34,74% pertencem ao sexo feminino.

Gráfico 2: Sexo dos inquiridos



Cerca de 57% dos inquiridos já possuem o Bacharelato e 43,16% encontram-se no 12º ano (consultar o gráfico 3). Este resultado era de esperar, uma vez que na escola onde foi realizada os inquéritos apenas é ministrado os cursos de licenciaturas.

Gráfico 3: Grau académico dos inquiridos



5.3 Significância estatística

Após a descrição da amostra procedemos a análise fatorial para os resultados organizacionais, relações interpessoais seguido da regressão múltipla.

5.3.1 Análise fatorial para os Resultados Organizacionais

Segundo Pestana e Gageiro (2003), a análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Permite identificar um conjunto de variáveis, em menor número, não correlacionadas entre si e que podem ser utilizadas para substituir o conjunto inicial de variáveis correlacionadas em posteriores análises multivariadas (regressão ou análise discriminante).

Para os resultados organizacionais, foi feita a análise fatorial utilizando as primeiras 9 questões do questionário, onde os inquiridos foram convidados a classificar as seguintes questões numa escala de 1 a 5 (em que 1 = sempre e 5 = nunca).

1. Têm atitudes claras para com os alunos
2. Distribuem tarefas específicas em diferentes membros do grupo dos alunos
3. Estabelecem prazos para o trabalho a realizar
4. Consegue-se resultados positivos se houver uma boa liderança
5. Insistem para que os alunos sigam as regras estabelecidas
6. Informam os alunos sobre o que se espera deles
7. Decidem sobre o que se deve ser feito e como deve ser feito
8. Certificam-se que o seu papel na escola é compreendido por todos os alunos
9. Ensaiam as suas ideias com o grupo de alunos.

A estatística Kaiser-Meyer Olkin (KMO) varia entre 0 e 1 e avalia as correlações entre as variáveis. O valor de $KMO > 0,5$ indica que a análise fatorial pode ser apropriada.

Uma forma de verificar se a análise fatorial é apropriada é também através do nível de significância. Quando o valor da Sig $< 0,05$ a análise fatorial pode ser apropriada.

Para os resultados organizacionais, os valores de KMO = 0,688 e Sig = 0,000, o que significa que a análise fatorial é apropriada.

Tabela 6: KMO and Test para os resultados organizacionais

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,688
Approx. Chi-Square		298,122
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
Sig.		,000

Segundo Pestana e Gageiro (2003), existe diversos métodos para a determinação de números de fatores. A determinação com base na percentagem da variância explicada recomenda que para a determinação do número de fatores, os fatores retidos tem de explicar pelo menos 60% da variância. A determinação com base nos Eigenvalues, determina que apenas os fatores com Eigenvalues superiores a 1 são considerados.

Seguindo estes dois critérios e tendo em conta os valores encontrados para os resultados organizacionais, é de concluir que podemos reter 3 fatores.

Tabela 7: Total variance explained para os resultados organizacionais

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,456	38,402	38,402	3,456	38,402	38,402	2,414	26,819	26,819
2	1,562	17,359	55,762	1,562	17,359	55,762	2,155	23,944	50,763
3	1,070	11,892	67,653	1,070	11,892	67,653	1,520	16,890	67,653
4	,970	10,778	78,432						
5	,739	8,211	86,643						
6	,416	4,625	91,268						
7	,326	3,620	94,888						
8	,267	2,969	97,857						
9	,193	2,143	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tendo em conta os resultados da tabela da Rotated Component Matrix, podemos concluir que no fator 1 há uma forte relação positiva entre as variáveis: Distribuem tarefas específicas em diferentes membros do grupo dos alunos, estabelecem prazos para o trabalho a realizar, consegue-se resultados positivos se houver uma boa liderança, e informam os alunos sobre o que se espera deles, o que podemos chamar de fator liderança eficaz.

No fator 2 existe uma forte relação positiva entre: Insistem para que os alunos sigam as regras estabelecidas e decidem sobre o que deve ser feito e como deve ser feito. A este fator podemos chamar de autoritarismo.

No fator 3 existe uma forte relação entre as variáveis: certificam-se que o seu papel na escola é compreendido por todos os alunos e ensaiam as suas ideias com o grupo de alunos. Por sua vez, estas duas variáveis relacionam-se com a variável têm atitudes claras para com os alunos, embora esta relação seja negativa. A este fator chamamos de preocupação com a organização.

Tabela 8: Rotated component matrix para os resultados organizacionais

	Component		
	1	2	3
Têm atitudes claras para com os alunos	,211	,289	-,487
Distribuem tarefas específicas em diferentes membros do grupo dos alunos	,814	,352	,221
Estabelecem prazos para o trabalho a realizar	,649	,539	-,039
Consegue-se resultados positivos se houver uma boa liderança	,698	-,280	,286
Insistem para que os alunos sigam as regras estabelecidas	,078	,877	-,075
Informam os alunos sobre o que se espera deles	,730	,278	-,232
Decidem sobre o que deve ser feito e como deve ser feito	,210	,812	,200

Certificam-se que o seu papel na escola é compreendido por todos os alunos	,133	,150	,859
Ensaiam as suas ideias com o grupo de alunos	,445	,221	,560

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

5.3.2 Análise fatorial para as Relações Interpessoais

Também para as relações interpessoais, foi feita análise fatorial. Para tal, os inquiridos foram convidados a classificar numa escala de 1 a 5 (em que 1 = sempre e 5 = nunca), as 11 variáveis que pertencem as relações interpessoais.

As questões utilizadas foram as seguintes:

1. Tratam com respeito os alunos e procuram ter boas relações entre todos
2. Guardam a informação para si
3. Uma boa liderança proporciona um bom ambiente organizacional
4. Recusam-se a explicar as suas decisões
5. Decidem sem consultar os alunos
6. Tratam todos os alunos como iguais
7. São abertos à mudança
8. São simpáticos e acessíveis
9. São capazes de pôr em prática sugestões dos alunos
10. Informam com antecedência sobre mudanças a efetuar
11. Preocupam-se com o bem-estar pessoal dos alunos.

Tendo em conta os valores de KMO que é de 0,659, valor este que é superior a 0,5 e do Sig que é 0,000, que também é inferior a 0,05, podemos concluir que a análise fatorial é apropriada para as relações interpessoais.

Tabela 9: KMO and Bartlett`s test para as relações interpessoais

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,659
Approx. Chi-Square		508,231
Bartlett's Test of Sphericity	df	55
Sig.		,000

Relativamente a retenção dos fatores e com base nos diversos critérios que permitem identificar o número de fatores a reter, nomeadamente, com base na percentagem da variância explicada e com base nos Eigenvalues, podemos concluir que é possível reter 3 fatores.

Tabela 10: Total variance explained para as relações interpessoais

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,052	36,837	36,837	4,052	36,837	36,837	2,868	26,076	26,076
2	1,974	17,949	54,786	1,974	17,949	54,786	2,506	22,785	48,860
3	1,664	15,129	69,915	1,664	15,129	69,915	2,316	21,055	69,915
4	,900	8,180	78,095						
5	,635	5,770	83,865						
6	,512	4,653	88,518						
7	,379	3,447	91,965						
8	,359	3,264	95,229						
9	,228	2,070	97,299						
10	,191	1,738	99,037						
11	,106	,963	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

No fator 1, podemos constatar que existe uma forte relação positiva entre: Uma boa liderança proporciona um bom ambiente organizacional, Tratam com respeito os alunos e procuram ter boas relações entre todos, tratam todos os alunos como iguais, informam com antecedência

sobre mudanças a efetuar e preocupam-se com o bem-estar pessoal dos alunos. A este fator podemos denominar de boas relações.

Por sua vez, no fator 2 há uma forte relação positiva entre: Guardam a informação para si, recusam-se a explicar as suas decisões e decidem sem consultar os alunos. A este fator podemos denominar de liderança centrada.

Por último no fator 3, existe uma relação positiva entre: São abertos à mudança, são simpáticos e acessíveis e são capazes de por em prática sugestões de alunos. Este fator designamos de liderança democrática.

Tabela 11: Rotated component matrix para as relações interpessoais

	Component		
	1	2	3
Uma boa liderança proporciona um bom ambiente organizacional	,810	,035	,365
Tratam com respeito os alunos e procuram ter boas relações entre todos	,734	-,092	-,348
Guardam a informação para si	-,178	,616	,474
Recusam-se a explicar as suas decisões	-,251	,887	,081
Decidem sem consultar os alunos	-,024	,717	-,367
Tratam todos os alunos como iguais	,531	-,511	,008
São abertos à mudança	-,017	-,683	,464
São Simpáticos e acessíveis	,345	-,117	,808
São Capazes de por em prática sugestões de alunos	,140	-,102	,850
Informam com antecedência sobre mudanças a efetuar	,681	-,134	,234

Preocupam-se com o bem estar pessoal dos alunos	,833	-,215	,224
--	------	-------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

5.3.3 Regressão múltipla

Segundo Pestana e Gageiro (2003), a regressão é um modelo estatístico utilizado para prever o comportamento de uma variável (dependente) a partir de uma ou mais variáveis explicativas (ou independentes).

Para estudar a importância da liderança e sua influência na organização, utilizamos como variável dependente a idade dos inquiridos e como variáveis independentes as 9 variáveis que corresponde aos resultados organizacionais (*“atitudes claras com os alunos”, “distribuição de tarefas aos alunos”, “estabelecimento de prazos”, “resultados positivos através de uma boa liderança”, “seguir as regras estabelecidas”, “informar os alunos sobre o que se espera deles”, “decidir sobre o que fazer”, “compreensão do papel por parte dos alunos”, e “ensaiar as ideias com os alunos”,*) e as 11 que correspondem as relações interpessoais (*“tratar com respeito e ter boas relações”, “guardar a informação para si”, boa liderança bom ambiente organizacional”, “recusar a explicar as suas decisões”, “decidir sem consultar os alunos”, “tratar todos como iguais”, “abertos a mudança”, “simpáticos e acessíveis”, “pôr em prática sugestões dos alunos”, “informar sobre mudanças a efetuar” e “preocupação com o bem estar dos alunos”).*

Na tabela Model Summary (tabela 12) podemos analisar o Coeficiente de Correlação de Pearson (R), que varia entre -1 e 1 e nos permite ver o grau de correlação que existe entre as variáveis. Neste caso o $R=0,696$, o que significa que existe uma correlação forte e positiva entre as variáveis. Através da mesma tabela, também podemos analisar o Coeficiente de Determinação (R Square) que varia entre 0 e 1, em percentagem, e nos dá a qualidade do ajustamento e a proporção da variância que é explicado pelo modelo. Quanto mais próximo de 1, mais a variabilidade da variável dependente é explicada pela variável independente. Neste caso, quase metade (48,4%) da variabilidade é explicada pelo modelo.

Tabela 12: Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,696 ^a	,484	,320	,899	,484	2,956	20	63	,001

a. Predictors: (Constant), Preocupam-se com o bem estar pessoal dos alunos, Decidem sobre o que se deve ser feito e como deve ser feito, Certificam-se que o seu papel na escola é compreendido por todos os alunos, Recusam-se a explicar as suas decisões, Têm atitudes claras para com os alunos, São Capazes de por em prática sugestões de alunos, Consegue-se resultados positivos se houver uma boa liderança, Tratam com respeito os alunos e procuram ter boas relações entre todos, Insistem para que os alunos sigam as regras estabelecidas, Ensaiam as suas ideias com o grupo de alunos, Estabelecem prazos para o trabalho a realizar, Informam os alunos sobre o que se espera deles, Informam com antecedência sobre mudanças a efetuar, São abertos à mudança, Guardam a informação para si, São Simpáticos e acessíveis, Tratam todos os alunos como iguais, Decidem sem consultar os alunos, Uma boa liderança proporciona um bom ambiente organizacional, Distribuem tarefas específicas em diferentes membros do grupo dos alunos

A tabela Anova (tabela 13) permite-nos avaliar o modelo estimado. Através do nível de significância, podemos dizer que o modelo estimado mostra-se adequado para descrever a relação entre a idade e as variáveis que constituem as relações interpessoais e os resultados organizacionais, pois o nível de significância de 0,001 é inferior a 0,05. Logo, podemos dizer que o modelo é bom.

Tabela 13: Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,783	20	2,389	2,956	,001 ^b
	Residual	50,920	63	,808		
	Total	98,702	83			

a. Dependent Variable: Idade em anos

b. Predictors: (Constant), Preocupam-se com o bem estar pessoal dos alunos, Decidem sobre o que se deve ser feito e como deve ser feito, Certificam-se que o seu papel na escola é compreendido por todos os alunos, Recusam-se a explicar as suas decisões, Têm atitudes claras para com os alunos, São Capazes de por em prática sugestões de alunos, Consegue-se resultados positivos se houver uma boa liderança, Tratam com respeito os alunos e procuram ter boas relações entre todos, Insistem para que os alunos sigam as regras estabelecidas, Ensaiam as suas ideias com o grupo de alunos, Estabelecem prazos para o trabalho a realizar, Informam os alunos sobre o que se espera deles, Informam com antecedência sobre mudanças a efetuar, São abertos à mudança, Guardam a informação para si, São Simpáticos e acessíveis, Tratam todos os alunos como iguais, Decidem sem consultar os alunos, Uma boa liderança proporciona um bom ambiente organizacional, Distribuem tarefas específicas em diferentes membros do grupo dos alunos

O teste t na tabela dos coeficientes (tabela14) indica-nos os fatores mais relevantes para explicar a importância da liderança e sua influência no ISPKS em Angola. Analisando este parâmetro e considerando um nível de significância de 10%, podemos verificar que os fatores mais relevantes para explicar a importância da liderança e sua influência na organização são: Consegue-se resultados positivos se houver uma boa liderança; Decidem sobre o que deve ser feito e como deve ser feito; Recusam-se a explicar as suas decisões; Decidem sem consultar os alunos e informam com antecedência sobre mudanças a efetuar.

Tabela 14: Coeficientes

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	1,112	1,498		,742	,461	-1,882	4,106
1 Têm atitudes claras para com os alunos	,011	,168	,009	,068	,946	-,324	,347

Distribuem tarefas específicas em diferentes membros do grupo dos alunos	-,146	,296	-,105	-,493	,624	-,738	,446
Estabelecem prazos para o trabalho a realizar	,289	,254	,207	1,140	,259	-,218	,797
Uma boa liderança proporciona um bom ambiente organizacional	-,287	,234	-,245	-1,230	,223	-,754	,179
Consegue-se resultados positivos se houver uma boa liderança	,345	,184	,364	1,877	,065	-,022	,712
Insistem para que os alunos sigam as regras estabelecidas	,372	,229	,250	1,623	,110	-,086	,830
Informam os alunos sobre o que se espera deles	-,119	,223	-,084	-,535	,595	-,564	,326
Decidem sobre o que se deve ser feito e como deve ser feito	-,675	,218	-,508	-3,098	,003	-1,110	-,240
Certificam-se que o seu papel na escola é compreendido por todos os alunos	-,114	,198	-,097	-,578	,565	-,510	,281
Ensaiam as suas ideias com o grupo de alunos	-,260	,172	-,264	-1,506	,137	-,604	,085
Tratam com respeito os alunos e procuram ter boas relações entre todos	-,198	,122	-,230	-1,626	,109	-,441	,045
Guardam a informação para si	-,324	,196	-,332	-1,656	,103	-,715	,067
Recusam-se a explicar as suas decisões	,430	,255	,359	1,684	,097	-,080	,940

Decidem sem consultar os alunos	,383	,219	,337	1,747	,086	-,055	,822
Tratam todos os alunos como iguais	-,047	,130	-,064	-,361	,720	-,308	,213
São abertos à mudança	,204	,178	,184	1,145	,256	-,152	,560
São Simpáticos e acessíveis	,191	,222	,169	,861	,392	-,252	,635
São Capazes de por em prática sugestões de alunos	,092	,187	,084	,489	,627	-,283	,466
Informam com antecedência sobre mudanças a efectuar	,380	,179	,382	2,125	,038	,023	,737
Preocupam-se com o bem estar pessoal dos alunos	-,118	,268	-,096	-,440	,662	-,653	,418

a. Dependent Variable: Idade em anos

O capítulo seguinte é dedicado a análise e discussão dos resultados

CAPÍTULO VI

6 Análise e Discussão dos Resultados

Feita a análise de conteúdo das entrevistas e a análise dos dados provenientes do inquérito, procedemos de seguida à triangulação dos dados das análises quantitativa e qualitativa. Para isso agruparam-se as categorias e questões das entrevistas segundo as nossas variáveis dependentes.

6.1 Triangulação de Dados

Como vimos, as variáveis dependentes foram agrupadas em dois grandes grupos que são as relações interpessoais e os resultados organizacionais. Dentro das relações interpessoais consideramos as 11 questões do nosso inquérito (*“tratar com respeito e ter boas relações”, “guardar a informação para si”, boa liderança bom ambiente organizacional”, “recusar a explicar as suas decisões”, “decidir sem consultar os alunos”, “tratar todos como iguais”, “abertos a mudança”, “simpáticos e acessíveis”, “pôr em prática sugestões dos alunos”, “informar sobre mudanças a efetuar” e “preocupação com o bem estar dos alunos)*, e para os resultados organizacionais foram considerados as 9 questões do inquérito (*“atitudes claras com os alunos”, “distribuição de tarefas aos alunos”, “estabelecimento de prazos”, “resultados positivos através de uma boa liderança”, “seguir as regras estabelecidas”, “informar os alunos sobre o que se espera deles”, “decidir sobre o que fazer”, “compreensão do papel por parte dos alunos”, e “ensaaiar as ideias com os alunos”,).*

No que respeita às entrevistas, e para uma melhor perceção, agruparam-se as categorias segundo as variáveis dependentes, ou seja, as categorias relativas à liderança da organização, resultados organizacionais e cumprimento dos objetivos estão dentro do grupo dos resultados organizacionais. Já as categorias referentes à caracterização das relações interpessoais e cara-

terização do ambiente escolar foram enquadradas no grupo das relações interpessoais. Posto isto, procedemos a triangulação dos dados.

Neste sentido, iremos refletir sobre a liderança no desempenho organizacional no que respeita à caracterização das relações interpessoais, à caracterização do ambiente escolar, liderança da organização, resultados organizacionais e cumprimento dos objetivos.

6.2 As relações interpessoais

Relativamente ao desenvolvimento das relações interpessoais, esta dimensão assumiu neste estudo um papel fundamental para o alcance de bons resultados organizacionais. Uma organização que busca o êxito prima pelo bom ambiente organizacional, para que haja boas relações entre todos os membros, e deste modo se consiga bons resultados. Neste ponto os professores afirmam que as relações interpessoais são importantes dentro de uma organização. Também consideram importante a participação dos alunos na sala de aula, uma vez que estimula a aprendizagem. Foram unânimes em considerar também o desenvolvimento de um ambiente harmonioso através da liderança. Podemos confrontar estas afirmações com algumas respostas dos inquiridos, uma vez que verificamos haver forte relação entre a liderança no sentido de proporcionar um bom ambiente organizacional, desenvolver boas relações entre todos. Através disto pensamos ser boa a liderança desenvolvida no ISPKS.

6.3 Liderança, desempenho individual e resultados organizacionais

Os objetivos organizacionais são alcançados pela forte liderança que existe no ISPKS, pois da análise das entrevistas com as respostas retiradas do inquérito aos alunos, verificamos que de um modo geral os professores desempenham com bastante eficácia o seu papel, pois são os intervenientes da aprendizagem dos alunos.

A análise das entrevistas e os resultados dos inquéritos permitem-nos ter uma visão dos fatores que mais influenciaram de uma forma ou outra as práticas de liderança nas relações interpessoais e nos resultados organizacionais respetivamente. Permitem-nos ainda ter uma visão de como as relações interpessoais influenciam os resultados organizacionais.

Através dos resultados expostos podemos dizer que todas as hipóteses foram suportadas ou confirmadas.

Hipótese 1: *As práticas de liderança influenciam positivamente as organizações nas relações interpessoais.*

Hipótese 2: *Boas práticas de liderança conduzem a melhores resultados organizacionais.*

Hipótese 3: *As boas relações interpessoais são fatores importante para o alcance de melhores resultados organizacionais.*

Este resultado permite-nos apoiar os vários estudos efetuados e aos quais concluíram que a liderança influencia positivamente as organizações nas relações interpessoais (Lickert, 1967, cit. em Jesuíno 1987), conduz a melhores resultados organizacionais (Lickert 1967 referido por Jesuíno 1987; Bento 2008 citado por Matos 2011) e as boas relações interpessoais são fator importante para o alcance de melhores resultados organizacionais (Zanlorenço & Schneckenberg 2008; De Paula 2011).

Assim, a presente investigação constituiu como objetivo principal analisar e compreender o papel da liderança do corpo docente em organizações no sector da educação Angolano. A nossa investigação partiu de uma questão que foi para nós o fio condutor de toda esta problemática, a saber:

Qual o papel da percepção dos alunos, sobre a liderança do corpo docente no desempenho escolar, em organizações Angolanas de ensino universitário?

Perante o que foi exposto e de acordo com os dados das nossas hipóteses, os alunos entendem que as práticas de liderança do corpo docente têm um papel importante nas relações interpessoais, para um melhor resultado organizacional, e que as boas relações interpessoais são importantes para o alcance de melhores resultados organizacionais, referidos anteriormente.

CAPÍTULO VII

No capítulo VII apresentamos as principais conclusões, contribuição para o conhecimento, implicações para as organizações e GRH, limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras.

7 Conclusão

Conscientes da importância da liderança no desempenho organizacional como seja o ISPKS apresentam-se agora as principais conclusões do presente estudo.

7.1 Principais conclusões

Para gerir talentos, especialmente dos docentes do Ensino Universitário, torna-se necessário analisar aspetos para melhorar a aprendizagem, pois os docentes interagem com alunos e restante comunidade escolar. Uma das principais responsabilidades das instituições de ensino superior é preparar os futuros líderes duma sociedade cada vez mais globalizada. A competência dos gestores escolares bem como dos professores e suas práticas educativas tornam-se importantes para aprendizagem dos alunos.

As práticas de liderança não são uma característica inata nem exclusiva de uma determinada cultura, pois existem e desenvolvem-se em todos os patamares sociais, em todas as culturas e até em todas as profissões. Porém, as práticas e os comportamentos de liderança podem ter características específicas em determinados países, culturas e profissões (Bento & Ribeiro, 2010b).

Feito o estudo, concluiu-se que para o alcance de melhores resultados as organizações devem apostar numa liderança forte, que tenha em conta as pessoas, que lá trabalham, pois estas são a peça-chave para o desenvolvimento de tudo o resto. Um ambiente favorável é propício para o desenvolvimento de boas relações interpessoais entre os membros que formam a organização. Através das boas práticas de liderança e das boas relações entre os membros, mais facilmente a organização consegue bons resultados.

A liderança é assim um fator importante na organização, pois ajuda os indivíduos a identificar as suas metas, e ajuda-os ainda na conquista dessas mesmas metas. Sem a liderança, qualquer organização social e duma maneira muito particular, as organizações escolares, seria apenas uma confusão de pessoas e equipamentos (Bento & Ribeiro, 2010b).

A nível das relações interpessoais verificamos que os professores procuram ter boas relações com os alunos, não fazem discriminação e preocupam-se com o bem estar dos alunos. Por sua vez nalguns casos, os professores guardam a informação para si, recusando a explicar as suas decisões e muitas vezes tomam decisões sem antes consultar os alunos. Um outro ponto que ficou visível no que diz respeito as relações interpessoais, foi a evidência de que os professores são abertos a mudança, são bastante simpáticos e acessíveis pondo em prática muitas vezes sugestões dos alunos.

Consideramos que este facto deve-se ao tipo de sociedade, a região onde foi feita a pesquisa pois, é uma região pequena onde praticamente todos se conhecem, o que podemos considerar que são socializados nas relações, o que leva a concluir que de um modo geral desenvolvem-se boas relações no ISPKS.

Quanto aos resultados organizacionais retemos as principais conclusões. Os resultados mostram que os professores distribuem tarefas específicas aos alunos, estabelecem prazo para o trabalho a realizar, os resultados são positivos quando a liderança é boa, e ainda informam os alunos sobre o que se espera deles. Um outro ponto, que ficou perceptível, foi que os professores insistem para que os alunos sigam as regras estabelecidas e muitas vezes decidem sobre o que deve ser feito e como deve ser feito. Por fim certificam-se que o seu papel na escola é compreendido por todos os alunos e ensaiam as suas ideias com o grupo de alunos mas, muitas vezes a forma como as fazem não são as mais adequadas, o que significa que nem sempre têm atitudes claras com os alunos.

De um modo geral, e apesar das atitudes nem sempre serem as mais corretas, podemos dizer que existem boas práticas de liderança, mas às vezes é preciso ser firme, para não vulgarizar o papel do professor na sala de aula.

Os resultados do nosso estudo parecem convergir com outros estudos feitos nesse âmbito, cujos resultados escolares dos alunos pareciam estar de uma forma direta e indireta associados às práticas de liderança desenvolvida na escola (Silva & Lima, 2011).

Como conclusão podemos afirmar que apesar das limitações evidenciadas ao longo da nossa investigação, o ISPKS tem apostado na qualidade de ensino e na liderança da escola, pois estes são fatores que se devem reter para que a organização consiga atingir resultados satisfatórios. A melhoria da qualidade de ensino exige responsabilidade e compromisso com a mudança de toda a organização escolar.

Desta forma conseguiu-se suportar as nossas hipóteses. Quanto à nossa questão de investigação também ficou claro que, de um modo geral, os alunos têm uma boa percepção da liderança no desenvolvimento do desempenho escolar, na organização estudada – ISPKS.

7.2 Contribuição para o conhecimento

Este estudo mostrou-nos uma abrangência maior em relação à importância da liderança, e à sua influência nas organizações, de um modo particular, nas organizações de ensino superior. Permitiu-nos ter uma visão de como as boas práticas de liderança têm influência direta nas relações interpessoais para o alcance de melhores resultados organizacionais. Assim, o corpo teórico sai com este estudo, também reforçado. Este estudo, é mais um contributo para consolidar as investigações que outros autores iniciaram, e têm vindo a desenvolver, como apresentado na revisão de literatura desta dissertação.

7.3 Implicações para as organizações e para a GRH

A importância da liderança e sua influência nos resultados organizacionais constitui um interesse para qualquer organização. As investigações no âmbito das organizações resultam da necessidade de os gestores estarem atentos ao ambiente da organização, as relações interpessoais dos seus colaboradores. Torna-se importante para a organização conhecer o ambiente que envolve os seus colaboradores, saber se existem boas relações entre os seus membros, bem como a percepção que os membros têm em relação à liderança desenvolvida na organização.

Esta investigação encontrou resultados que possibilitam aos gestores de recursos humanos uma reflexão sobre a importância que a liderança tem na organização, bem como a sua

influência. Ou seja, pensar nas boas práticas da liderança como um elemento importante nas relações interpessoais, nos resultados organizacionais, bem como a influenciadas relações interpessoais para o alcance de melhores resultados para a organização.

Os resultados encontrados indicam que, de facto, uma organização que tem em vista o alcance de bons resultados devem ter como foco a parte humana, ou seja o desenvolvimento de boas relações entre todos, tendo em vista o êxito.

7.4 Limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras

No decorrer da investigação, deparamos com algumas limitações que, de uma forma ou outra, interferiram no presente estudo e, que posteriormente, podem ser colmatados com pesquisas futuras. Inicialmente, como limitação do nosso estudo apontamos o facto de não se conseguir deslocar os investigadores até ao campo onde foi feita a pesquisa, para um maior e amplo aprofundamento da realidade em estudo. Logo, a observação direta ficou condicionada. Se por um lado, poderá ter incidência numa maior objetividade, uma vez que não se foi contaminada pelas emoções que o terreno potencialmente atribui; por outro lado, não se puderam observar os climas organizacionais, nem contrastar as respostas que se deram por escrito com a própria realidade. Não se conseguiu, assim, controlar as respostas “socialmente desejáveis” com a observação efetiva do que realmente se passa na organização.

Uma outra limitação prendeu-se com a falta de colaboração dos participantes, apesar de obtermos o maior número de respostas no preenchimento dos inquéritos e entrevistas, foi feita muita insistência para que respondessem ao pedido.

Finalmente, a última limitação resulta do facto de infelizmente não haver muito progresso a nível tecnológico na região, onde foi efetuado o estudo, o que dificultou o processo das entrevistas, pois não obtivemos resposta cabal que suportasse o estudo. Recorde-se que o canal privilegiado na recolha de informação, foi o e-mail, usando-se para isso as tecnologias de informação e comunicação.

Face às situações que tornaram o estudo limitado, e tendo em conta os resultados, apontam-se algumas sugestões para posteriores pesquisas:

Alargar o estudo a uma maior amostra, para que se possa ter uma compreensão mais abrangente da liderança, e poder comparar resultados com outras variáveis, outras realidades, outras hipóteses.

Aprofundar ainda mais este tema para que se estimule o desenvolvimento da liderança no setor da educação.

Estender a outros setores da educação, como o ensino secundário, para potenciar a comparação das análises.

Elaborar estudos-pilotos, para reforçar e melhorar o modelo de análise, e os respetivos instrumentos de recolha de dados.

Não obstante estas limitações, advoga-se a pertinência da investigação aqui desenvolvida: não só como uma reflexão sobre uma situação real - o ensino superior em Angola, que funciona entre o descritivo e o diagnóstico; mas também como potencial prática prescritiva para: i) uma melhor gestão de recursos humanos – apostando e desenvolvendo mais competências de liderança nos seus professores; ii) académicos que têm interesse nos assuntos subjacentes a estes tópicos – quer em termos teóricos, quer metodológicos; iii) difundir *best practices*; e/ou iv) orientação aos intervenientes na gestão escolar e no mundo organizacional (como por exemplo gestores ou consultores em RH).

Referências

- Assembleia Nacional (2001). Lei nº 13/01 de 31 de Dezembro. Lei de Bases do Sistema de Educação. Diário da República.
- Balanço da Implementação da 2ª Reforma Educativa em Angola [citado em 04 de Maio de 2011]. Disponível em www.med.gov.ao. Consultado em 13.12.2012.
- Barreto, A. (2009). *Liderança Transformacional na Escola. Estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Bento, A. (2008). Desafios à liderança em contextos de mudança. In A. Mendonça & A. Bento (Org.). *Educação em Tempo de Mudança* (p.31-54). Funchal: Grafimadeira.
- Bento, A (2010a). *Liderança Contingencial: Os estilos de liderança de um grupo de professores do Ensino Básico e Secundário*. Funchal: Universidade da Madeira.
- Bento, A. & Ribeiro, M. (2010b). As dimensões e práticas de liderança dos professores/alunos luso-brasileiros do ensino superior: um estudo comparativo. Comunicação apresentada no *I Congresso Ibero-Brasileiro da Política e Administração da Educação*, Elvas, Portugal.
- Bergamini, C. W (1994). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bexiga, F. (2009). *Liderança nas organizações escolares. Estudo de caso sobre o desempenho dos presidentes dos agrupamentos de escolas*. Tese de Doutoramento. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Bothwell, L. (1991). *A Arte da Liderança*. Lisboa: Editorial presença.
- Caetano, A. & Vala, J. (coord) (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contexto, processo e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, J. M (2005). *Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar. Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta.

Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração*. 4ª ed. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução a teoria geral da administração*. 7ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.

Conselho de Ministros de Angola (2001). *Estratégia Integrada para a Melhoria do Sistema de Educação (2001-2015)*. Luanda: Conselho de Ministros de Angola Disponível em <http://planipolis.iiep.unesco.org>. Consultado em 14.12.2012.

Coutinho, C. P (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Porto: Edições Almedina.

Crainer, S. (2000). *Grandes pensadores da administração: As ideias que revolucionaram o mundo dos negócios*. São Paulo: Futura.

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown E., Ahtaridou, E. & Kington, A. (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final Report*. University of Nottingham: National College for School Leadership.

Decreto n.º 7/09, de 12 de Maio. Diário da República- estabelece o Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul;

De Paula, G. (2011). A influência do clima organizacional no desempenho das equipas no jogo de empresas. *Revista LAGOS – UFF, Volta Redonda*, v. 1, n.2, (p.32-44).

De Ré, C. (2011). *O Fenómeno da Liderança em Escolas Públicas de Ensino Médio do Rio Grande do Sul*. Tese de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Diogo, A. M. (2009). A Escola e a Turma como Contextos de Produção das Experiências Escolares dos Alunos: Composição Social e Processos Escolares. *Atas do Encontro Contextos Educativos na Sociedade Contemporânea*. 2ª ed, Vol. I (p. 79-92). Lisboa: ISCTE.

Do Nascimento, A. A sociedade. ANGOP- Agência AngolaPress. [citado em 16 de Novembro de 2009]. Disponível em www.portalangop.co.ao. Consultado em 10.12.2012.

Dos Santos, F. M (2006). Função do Gestor na Escola Pública. *Revista de divulgação técnica-científica do ICPG*, Vol. 3 N.9.

Drucker, P. (1992). *Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P. & Paschek, P. (org.) (2007). *As virtudes cardeais de um líder*. Cascais: Pergaminho.

Faria, J. H e Meneghetti, F. K (2011). Liderança e organizações. *Revista de Psicologia*. Vol. 2 nº. 2, (p. 93-119). Fortaleza.

Fonseca, J. (2008). Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação. *VI congresso português de sociologia*. Mundos Sociais: Saberes e Práticas, Universidade técnica de Lisboa.

Gaspar, D. J. e Pórtasio, R. M (2009). Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências gerenciais*. Vol. XIII, nº 18. (p17- 41).

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997). *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, jr, J. & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura, e Processos*. São Paulo, Brasil: Mc Graw Hill.

Gonçalves, R. & Ribeiro, R. (2007). Liderança na prática: Como liderar os colaboradores. Recuperado de prof.santana-e-silva.pt/gestão_de_empresas/trabalhos_06_07/word/A%20Liderança%20na%20prática.pdf

Gubman, E.L. (1999). *Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.

Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo*. Rio Janeiro: Sextante.

Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. Philadelphia, PA: *Laboratory for Student Success, Temple University*.

Leithwood, K. A.; Christopher, D.; Sammons, P.; Harris, A. e Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership. What It Is and How It Influences Pupil Learning. *University of Nottingham*.

Libâneo, J. C (2005). *Educação Escolar, Políticas, Estruturas e Organização*. São Paulo: 2ªed. Cortez.

Lieberman, A. (2000). Networks as learning communities: Shaping the Future of Teacher Development. *Journal of Teacher Education*, (p.51-221).

Lourenço, I. & Moura, R. D. (2006). *Cooperação CE-PALOP, Programa PIR PALOP II. Manual de liderança. Projeto consolidação das capacidades da Administração Pública*. Reg. 7901/013. Disponível em www.cooperacao.palop-tl.eu/biblioteca/Manual_Lideranca.pdf. Consultado em 18.01.2013.

Lourenço, M. R., & Trevizan, M. A. (2001). Líderes da enfermagem brasileira – sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. *Revista Latino-americana de Enfermagem* 9 (3):14-9.

Lourenço, M. R. & Trevizan, M. A. (2002). Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros-líderes. *Ata Paul. Enf.*, v.15, n.1, (p.48-52).

Luck, H. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Editora Positivo.

Luz, R.S. (1999). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Luz, R. S. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Martins, A. M. (2009). *A liderança como fator de sucesso empresarial*. Memória Monográfica para a obtenção do grau de bacharelato. Cabo Verde: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.

Matos, B. E. (2011). *Práticas de Liderança do (a) Diretor(a): Um Estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra*, Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta.

McNeil, A. & Clemmer, J. (1988). *Como liderar – fator crítico de sucesso na gestão da empresa*. Lisboa: Edições 70, Lda.

Mendes, M. C. & Da Silva, E. A (2011). Avaliação da qualidade e qualidade da avaliação na Universidade Agostinho Neto (Angola). *XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais*, Universidade Federal da Bahia.

Miura, D. (2004). Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: Um estudo de caso em empresa de consultoria. *Trabalho apresentado no encontro de estudos organizacionais da Anpad-ENEO*.

Moser, R., Bertoni, R., Da Cruz, M., Camargo, M. (2012). Impactos da Cultura e Clima Organizacional nas Organizações. *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Universidade de Caxias do Sul.

Mulford, B. (2008). *The Leadership Challenge: Improving learning in schools*. Australian Council for Educational Research, ACER Press.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. 2.ed. Lisboa: Edições Silabo.

Pestana, M. H. & Gajairo, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Silabo.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva-Publicações Lda.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Rowe, W. G. (2002). Liderança Estratégica e criação de valor. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Vol.42, nº 1. (p. 7- 19), São Paulo.

Rodolphe, G. & Matalon, B. (1997). *O inquérito. Teoria e Prática*. 3ª Edição. Oeiras: Celta editora Lda.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3ª Edição, São Paulo: McGraw-Hill.

Saraiva, D. A (2002). Participação dos Professores na Escola. *Millenium-Revista do ISPV-nº25*. Disponível em www.ipv.pt, consultado em 23.11.2012.

Silva, S., & Lima, J (2011). Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: Um estudo de caso numa escola secundária. *Revista portuguesa de pedagogia*. Ano 451-1, (p.111-142).

Silva, C. M. C; Peixoto, R. R e Batista, J. M. R (2011). A influência da liderança na motivação da equipa. *Revista eletrônica Novo Enfoque*, v.13, n.13, (p.195-206).

Simões, A. L. A e Fávero, N. (2003). O Desafio da liderança para o enfermeiro. *Revista Latino-americana de Enfermagem*. 11(5):567-73.

Soares, M. (2010). *Perspetivas Organizacionais sobre a Liderança Colegial em Contexto Educativo: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Minho: Universidade do Minho.

Spínola, M. O. A sociedade. ANGOP- Agência AngolaPress [citado em 16 de Março de 2012]. Disponível em www.portalangop.co.ao. Consultado em 10.12.2012.

Tavares, C., De Freitas, A. e Leite, N. (2012). “Um Time, um País”- Um estudo sobre a eficácia da liderança à luz da análise Fílmica de invictus. XV Semead. Seminários em Administração. Recuperado de [www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhos PDF/353.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhos%20PDF/353.pdf)

Torres, L. e Palhares, J. (2009). Estilos de Liderança e Escola Democrática. In. Abrantes, P. (Org.) et al. *Atas do Encontro Contextos Educativos na Sociedade Contemporânea*. 2ª Edição, Vol. I (pp. 123-142). Lisboa: ISCTE.

Vilarinho, M. E. (2000). Políticas de educação pré-escolar em Portugal (1977-1997). Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

White e Lippitt (1939). Liderança e gestão de equipas, *Documentação de apoio. Manual de liderança e gestão de equipas*. Recuperado de paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de/20Equipas.pdf

Zanlorenço, M. K e Schnekenberg, M (2008).”Liderança e motivação na gestão escolar: O trabalho articulador dos diretores das escolas municipais”. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, ano 3, nº1.

Anexos



Anexo 1

Declaração de Autenticidade

Em relação ao trabalho Professor ou Líder? A liderança no desempenho organizacional, realizado para a **Unidade Curricular de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**, do ano letivo **2012/2013**, o(s) autor(es) declara(m) que:

- (i) Todo o conteúdo das páginas anteriores é de autoria própria, decorrendo do estudo, investigação e trabalho do(s) seu(s) autores.
- (ii) Quaisquer materiais utilizados para produção deste trabalho não coloca em causa direitos de Propriedade Intelectual de terceiras entidades ou sujeitos.
- (iii) Este trabalho, as partes dele, não foi previamente submetido como elemento de avaliação nesta ou em outra instituição de ensino/formação.
- (iv) Caso o presente trabalho tenha sido desenvolvido em regime de trabalho de grupo, o que foi previamente definido ou acordado com os docentes da Unidade Curricular, não é submetido nenhuma versão que se revele totalmente igual ao trabalho de outro (s) grupo (s) de aluno (s).
- (v) Foi tomado conhecimento das definições relativas ao regime de avaliação sobre o qual este trabalho será avaliado, pelo que se atesta que o mesmo cumpre as orientações que lhe foram impostas.
- (vi) Foi tomado conhecimento que este trabalho deve ser submetido em versão digital, no espaço especificadamente criado para o efeito, e que essa versão poderá ser utilizada em atividades de deteção eletrónica de plágio, por processos de análise comparativa com outros trabalhos, no presente e/ou no futuro.
- (vii) O trabalho em causa respeita as normas de propriedade intelectual.

A Autora:

Assinatura _____

Nº de aluno: 2010195 Nome do Curso: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Leiria, 31 de Janeiro de 2013



Instituto Superior de Línguas e Administração

Anexo 2

Carta de Apresentação

Ex.mo Sr.

Diretor do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul

Sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Línguas e Administração (Leiria, Portugal) e, sob a orientação da Professora Doutora Margarida Piteira, estou a realizar um estudo cujo Tema é: **Professor ou Líder? A liderança no desempenho organizacional**. Este estudo procura compreender qual o papel da perceção dos alunos sobre a liderança do corpo docente no desempenho escolar, em organizações angolanas de ensino universitário.

Sendo um trabalho de investigação empírica em Angola, torna-se imprescindível obter informações através do preenchimento de um questionário dirigido aos alunos e recolher informação através de entrevistas que serão dirigidas aos professores. As respostas serão completamente **anónimas e confidenciais**, destinadas a tratamento estatístico e unicamente para essa finalidade.

Face ao exposto, solicito a V.^a Exa. autorização para o envolvimento dos alunos e professores da instituição neste estudo.

Grata pela sua colaboração,

A Mestranda

Ana Maria de F. Lourdes



Instituto Superior de Línguas e Administração

Anexo 3

Inquérito aplicado aos alunos

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pretendemos realizar uma investigação sobre aspetos da liderança escolar. Pedimos a vossa colaboração no preenchimento do inquérito. O questionário é anónimo e destina-se a fins de investigação académica. A distribuição deste inquérito obteve a prévia autorização do Diretor da escola.

Obrigada pela sua colaboração.

A seguir encontram-se os itens descritivos para que possa indicar **quão frequentemente** cada uma das afirmações se adequa aos professores da sua escola.

Utilize a seguinte escala:

1 – Sempre 2- Com frequência 3- Por vezes 4- Raramente 5 – Nunca

Resultados organizacionais

1. Têm atitudes claras para com os alunos.....1 2 3 4 5
2. Distribuem tarefas específicas em diferentes membros do grupo de alunos....1 2 3 4 5
3. Estabelecem prazos para o trabalho a realizar.....1 2 3 4 5
4. Consegue-se resultados positivos se houver uma boa liderança.....1 2 3 4 5
5. Insistem para que os alunos sigam as regras estabelecidas.....1 2 3 4 5
6. Informam os alunos sobre o que se espera deles.....1 2 3 4 5

7. Decidem sobre o que deve ser feito e como deve ser feito.....1 2 3 4 5
8. Certificam-se que o seu papel na escola é compreendido por todos os alunos.1 2 3 4 5
9. Ensaiam as suas ideias com o grupo de alunos.....1 2 3 4 5

Relações interpessoais

1-Sempre 2- Com frequência 3- Por vezes 4- Raramente 5- Nunca

10. Tratam com respeito os alunos e procuram ter boas relações entre todos..... 1 2 3 4 5
11. Guardam a informação para si..... 1 2 3 4 5
12. Uma boa liderança proporciona um bom ambiente organizacional..... 1 2 3 4 5
13. Recusam-se a explicar as suas decisões.....1 2 3 4 5
14. Decidem sem consultar os alunos..... 1 2 3 4 5
15. Tratam todos os alunos como iguais.....1 2 3 4 5
16. São abertos à mudança.....1 2 3 4 5
17. São simpáticos e acessíveis.....1 2 3 4 5
18. São capazes de pôr em prática sugestões dos alunos..... 1 2 3 4 5
19. Informam com antecedência sobre mudanças a efetuar..... 1 2 3 4 5
20. Preocupam-se com o bem-estar pessoal dos alunos..... 1 2 3 4 5

Dados de caraterização

Idade:

1. Menos de 20 anos
2. Entre 21 a 30 anos
3. Entre 31 a 40 anos
4. Entre 41 a 50 anos
5. Mais de 50 anos

Sexo: Masculino ☐

Feminino ☐

Grau académico: 12ºano ☐

Bacharel ☐



Instituto Superior de Línguas e Administração

Anexo 4

Guião das entrevistas aos professores

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pretende-se realizar uma investigação sobre o papel da perceção dos alunos da liderança no desenvolvimento da gestão escolar em organizações do ensino universitário em Angola. Assim, consideramos importante recolher informação sobre aspetos referentes à atuação dos docentes, através de uma entrevista. Para que isto seja possível pedimos a vossa colaboração. As suas respostas serão completamente **anónimas e confidenciais**, pelo que, pedimos que não coloque o seu nome. O que nos interessa é a sua opinião sincera e pessoal. As entrevistas destinam-se a fins de investigação académica. A distribuição destas entrevistas obteve a prévia autorização do Diretor da escola.

Dados de caracterização

- ❖ Para conhecermos um pouco de si. Diga-nos aonde nasceu? Angola ou Cuba?
- ❖ Há quanto tempo é professor?
- ❖ Sempre deu aulas nesta escola?

Questões

1. Como líder, comente sobre o que pensa da liderança desenvolvida por si na escola?
2. Acha que os resultados dos alunos dependem dos docentes? Comente.
3. Estabelece facilmente relações com os alunos para que cheguem até si quando têm alguma dúvida sobre a matéria? Comente.
4. Os objetivos que propõe para cada aluno letivo são cumpridos? Comente.
5. Celebra com os alunos quando os resultados são positivos? Porquê.
6. Que medida toma quando os resultados dos alunos não são satisfatórios?
7. Considera importante a participação dos alunos nas aulas? Comente.
8. Acha que uma boa liderança promove o desenvolvimento de um ambiente harmonioso na escola? Como?

A nossa entrevista termina por aqui. Resta-me agradecer a sua disponibilidade e prontidão em aceitar dar esta entrevista.

Grata pela sua colaboração